



# Analyse du processus de construction d'une expertise CHSCT et du travail d'expert : le cas de deux entreprises CHSCT pour projets importants

Bruno Giani

## ► To cite this version:

Bruno Giani. Analyse du processus de construction d'une expertise CHSCT et du travail d'expert : le cas de deux entreprises CHSCT pour projets importants. Gestion et management. 2014. dumas-01083949

**HAL Id: dumas-01083949**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01083949>**

Submitted on 18 Nov 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Bruno Giani

Master 2 Dynamique des Organisation Travail et Ressources Humaines  
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail

**Analyse du processus de construction d'une expertise CHSCT et  
du travail d'expert**

Le cas de deux expertises CHSCT pour projets importants

Mémoire encadré par Baptiste Giraud

Maitre de Conférences en Sciences Politiques–Aix-Marseille Université

Enseignant-chercheur au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail

Année 2013-2014

## **Remerciements**

Je remercie l'ensemble des membres de ma famille qui m'ont soutenu durant mon parcours universitaire et la rédaction de ce mémoire.

Mes remerciements vont vers Mr Baptiste Giraud, un excellent professeur, mon conseiller d'orientation et mon tuteur. Le fait de vous avoir rencontré m'a permis de m'aiguiller, je vous en suis reconnaissant.

Je remercie les dirigeants du cabinet d'expertise qui m'ont offert l'opportunité d'effectuer un stage au sein de leur structure et ainsi permis de terminer mon année. Je les remercie pour l'accueil chaleureux et instructif. Je remercie aussi l'ensemble du personnel pour l'accueil et le temps qu'ils ont bien voulu m'accorder.

Je souhaite aussi remercier Mme Paula Cristofalo pour son intervention qui m'a inspiré dans le choix de mon sujet de mémoire. Je la remercie aussi pour son aide au cours de mon mémoire.

Je tiens à remercier chaleureusement l'ensemble des membres du LEST autant l'équipe pédagogique que le personnel administratif et technique pour l'aide, l'ambiance et les conditions de travail excellentes qu'ils nous ont été offertes cette année.

# Sommaire

Remerciements .....	1
Introduction .....	3
 Partie 1 : Revue de littérature .....	7
I.1. L'Expertise.....	7
I.2. Le travail, un objet d'étude complexe .....	38
I.3. Retour sur les dimensions issues de la littérature et émergence de la problématique .....	72
 Partie 2 : Méthodologie de la recherche et du travail de terrain.....	76
II.1. Méthodologie de la recherche .....	76
II.2. Méthodologie du travail de terrain : échantillonnage et mode de recueil des données .....	81
II.3. Terrain de recherche .....	87
 Partie 3 : Analyse des résultats .....	91
III.1. Présentation du cabinet, de ses évolutions et du profil des experts .....	91
III.2 Une professionnalité et des pratiques construites sous le pouvoir coercitif de l'agrément.....	95
III.3. L'activité d'expertise CHSCT : une activité comme une autre sur certains aspects.....	106
III.4. La rencontre de la demande, la phase de pré diagnostic et la rédaction de la lettre de mission .....	110
III.5. Objectivité, position de tiers et lien avec les organisations syndicales .....	122
III.6. Un parti pris propre au cabinet d'Oméga concernant l'analyse du travail .....	127
III.7. Un travail de terrain principalement constitué d'entretien .....	130
III.8. Elaboration du diagnostic et construction des préconisations .....	143
III.9. La gestion du temps : un enjeu crucial pour la réussite de l'expertise et anxiogène pour l'expert .....	150
 Partie 4 : Discussion.....	156
 Conclusion .....	170
Bibliographie.....	174

## Introduction

La question de la santé au travail est devenue centrale dans le dialogue social. Cette montée en puissance est le fruit de nombreux phénomènes principalement le choix de repositionnement des organisations syndicales sur cette thématique. Ce repositionnement est dû à l'émergence des notions de harcèlement au travail et de souffrance au travail. Il est aussi dû aux changements législatifs successifs avec l'introduction dans le code du travail en 2002 de la notion de harcèlement moral ou encore des différentes obligations de créer un document unique d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des salariés. Il y aussi l'élargissement de la mission préventive du Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) à la santé mentale des salariés qui a permis ce succès. La prise en compte de ces problématiques par les syndicats est due aussi à des choix et des orientations en interne. Les syndicats ont eu la volonté et l'obligation de s'approcher de la réalité du travail connu sous le concept de le travail réel ou vécu par les salariés pour relancer la dynamique syndicale et l'engagement militant.

L'interlocuteur principal en entreprise autour des questions de santé et sécurité avec l'employeur est le CHSCT qui est une instance représentative du personnel (IRP). Le CHSCT dispose de droits et moyens multiples. Parmi ces prérogatives, le CHSCT dispose du droit de recours à un expert. Ce recours peut porter sur des objets différents et pour des finalités multiples. Le CHSCT et le recours à l'expertise sont l'objet dans l'actualité de nombreuses modifications ou discussions.

De plus, il semblerait que les changements structurels de notre économie, la médiatisation de la question de la santé au travail notamment au travers des risques psycho-sociaux (RPS) représentent ce que certains identifient comme l'âge nouveau de la fonction d'expertise qui se matérialise par un recours croissant à celle-ci dans les années 2000<sup>1</sup>

L'expertise CHSCT est mise en débat par les pouvoirs publics depuis deux ans. Ainsi l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013 a modifié le recours à l'expertise CHSCT. Pierre-Yves Verdickt (professeur à l'École de droit de la Sorbonne) a remis en février 2013, suite à la demande de Michel Sapin, Ministre du Travail, un rapport sur les CHSCT. Ce rapport a été présenté au comité d'Orientation des Conditions de travail (incluant les partenaires sociaux) le 28 février 2014. Il se nomme « *Le CHSCT au milieu du gué* ». Ce rapport fait un état des lieux du CHSCT. Suite à ce diagnostic, il propose une série de

---

<sup>1</sup> Gollac Michel, « L'évolution de l'intérêt envers les risques psychosociaux », Communication au congrès international Comparisk, 28 janvier 2013

propositions en vue d'améliorer l'efficacité de l'instance en suivant quatre principes : « *Le CHSCT est une institution représentative (principe 1) où s'exprime le travail (principe 2), où se construit l'action en faveur de la protection de la santé (principe 3) et où se constitue un savoir nouveau sur les conditions matérielles et psychosociales (principe 4) du travailleur* ». Il contient aussi des propositions de modifications du cadre entourant l'expertise.

L'expertise CHSCT est l'objet de nombreuses critiques. Parmi ces critiques, il y a classiquement l'instrumentalisation au service de procédures dilatoires. Nous trouvons aussi des critiques portant sur son coût présumé excessif et sur sa qualité. Il y a aussi de nombreuses critiques portant sur la partialité de l'expertise. Elle est souvent considérée par les directions comme une expertise à charge. La critique va jusqu'à remettre en cause l'apport réel à la connaissance et l'amélioration des conditions de travail induit par l'expertise CHSCT.

Nos recherches se sont attachées à définir les notions d'expert et d'expertise. Elles ont présenté l'émergence et la sacralisation de l'expertise dans toutes les décisions de la vie publique. Le recours à l'expertise s'est imposé comme un instrument de rationalisation et de justification des décisions économiques et politiques. L'expertise s'est imposée comme une pratique majeure du répertoire d'action des groupes contestataires. Ils utilisent ces contre-expertises pour contester l'autorité et la neutralité supposées des expertises des dominants notamment dans le dialogue social.

Nos recherches ont porté sur la possibilité d'analyser l'expertise CHSCT comme n'importe quelle activité. C'est-à-dire en considérant principalement les impératifs s'imposant à toutes activités commerciales comme déterminant des pratiques des experts et de l'activité d'expertise. Nous avons retracé l'histoire de l'expertise auprès des IRP. La particularité de cette histoire est telle qu'elle peut avoir un impact sur les pratiques des experts CHSCT.

Dans une seconde partie, nos recherches se sont attachées à identifier les difficultés que sous-tend l'analyse du travail. Ces difficultés relèvent de la nature même du travail qui est un objet d'étude complexe. Ces phénomènes sont de natures diverses, ils ont pour impact de générer une évaluation déficitaire du travail. Ce défaut d'évaluation du travail accentue considérablement la difficulté d'identification des liens entre la santé des salariés et le travail. Nos recherches présenteront les obligations légales des entreprises en matière de santé et de sécurité. Elles exposeront notamment le document unique et le bilan social. Ensuite, notre étude mobilisera les principes de l'évaluation du travail en entreprise. Cette mobilisation

s'explique en vue de comprendre les difficultés des entreprises sur les questions de santé et de sécurité. Cette mobilisation sert pour comprendre le décalage entre l'approche de l'entreprise, qui repose sur une vision à partir du travail prescrit et de l'expert qui repose sur une observation du travail réel ou à partir du travail vécu.

Nous avons identifié des phénomènes dits contemporains pouvant masquer la visibilité des liens entre la santé et le travail. Parmi ces phénomènes, un découle directement de la dominance de la prévalence d'une conception gestionnaire du travail.

De nombreuses disciplines se donnent pour objet d'analyse le travail et ses effets sur la santé. Parmi les plus célèbres, nous trouvons les sciences de gestion, la psychologie du travail, la sociologie du travail, la psychosociologie, la médecine et l'épidémiologie ou encore l'ergonomie. Nos recherches présenteront une approche méthodologique transdisciplinaire. Elle peut s'appliquer au travers plusieurs disciplines. Nos recherches feront un focus sur la clinique de l'activité.

La problématique du mémoire est :

***Quels sont les enjeux, le cadre, les interactions et les conditions qui influencent l'activité d'expert CHSCT et la vision du travail faite par l'expert pendant une expertise CHSCT ?***

Afin de répondre à cette problématique, nous avons élaboré un travail de recherche s'appuyant sur une étude de cas unique. Cette étude de cas unique s'est appuyée sur un partenariat avec un cabinet de conseil et d'études disposant de l'agrément CHSCT depuis 2013. Ce partenariat s'inscrit dans le cadre de la deuxième année de master Dynamique des Organisations, Travail et Ressources Humaines (DYORH).

Durant le stage, le cabinet a réalisé deux expertises CHSCT dans deux entreprises de secteurs différents. Les deux expertises avaient pour objet des changements importants pouvant impacter la santé et la sécurité des travailleurs. Les CHSCT respectifs des deux entreprises ont mandaté le cabinet pour éclairer leur avis sur ces projets. Les changements organisationnels prévus étaient de différentes natures, cependant ces expertises avaient pour objet centrale les questions relatives aux risques psycho-sociaux. Les experts avaient pour mission de comprendre et mesurer les effets possibles ou supposés de l'organisation du travail actuelle et du travail sur ceux qui l'exécutent. Les experts devaient aussi à la vue de la situation actuelle fournir une analyse de la situation future envisagée dans le projet. Il y a donc une double dimension d'analyse portant sur l'actuel et le futur.

Nous avons conduit une série de quatre entretiens. Parmi ces entretiens, nous avons réalisé trois entretiens physiques avec des experts CHSCT, localisés dans le sud de la France. Nous avons aussi réalisé un entretien téléphonique avec une experte localisée en Ile de France. Sur les experts interviewés, il y a trois experts qui ont participé aux deux missions d'expertise CHSCT.

A travers le traitement et l'analyse des données nous tenterons de comprendre comment les experts CHSCT réalisent une expertise. Dans le sens où le travail d'expert CHSCT peut-être influencé par des contraintes de natures diverses. L'expert réalise une mission dans un contexte économique, social et juridique qui peut avoir un impact sur son travail, la façon de le conduire et de le réaliser. L'expertise CHSCT s'opère sous la contrainte forte du cadre légal et institutionnel particulier. L'histoire de l'expertise CHSCT s'est construite en étroite relation avec les organisations syndicales. De plus ces experts ont des approches et des méthodes d'analyse du travail variées différentes des entreprises. L'objectif de cette recherche est de savoir comment les experts font leur travail et pourquoi ils le font ainsi.

Ce mémoire se scinde en quatre parties principales. Dans un premier temps, nous mobiliserons plusieurs travaux académiques que nous regrouperons dans une revue de littérature. Nous présenterons ensuite la méthodologie du travail de recherche. Dans un troisième temps, nous analyserons la collecte de données de ce travail de recherche. Puis dans une ultime partie, nous reviendrons sur nos résultats à la vue de la littérature mobilisée.



## Partie 1 : Revue de littérature

Dans cette première partie de notre mémoire, nous mobiliserons tout d'abord un ensemble de travaux ayant pour sujet principal l'expertise. Puis, dans une deuxième sous partie, nous mobiliserons des travaux relatifs à l'analyse du travail et aux difficultés qu'elle engendre. De ces deux sous parties, nous ferons émerger notre questionnement central.

### I.1. L'Expertise

Dans cette partie, nous allons définir les notions d'expertise et d'expert. Puis, nous analyserons les usages de l'expertise dans nos sociétés de manière générale. Ensuite, nous reviendrons sur l'émergence de l'expert pour les IRP et son usage actuel très inégal. Pour finir, nous mobiliserons les travaux de Michel Villette (2005) pour comprendre l'importance de l'aspect économique dans les pratiques des cabinets.

#### I.1.1. Définition de l'expert et de l'expertise

L'histoire de l'expertise, donc indirectement de l'expert est faite de position contradictoire. Dans nos sociétés, les experts ont connu des statuts et une reconnaissance ambiguë, ils ont été critiqués mais aussi adulés à tour de rôle. Une boutade en introduction du livre de M. Villette illustre parfaitement une des reproches qui est faite aux consultants et experts intervenant en entreprise : « *Un consultant est quelqu'un qui vous emprunte votre montre pour vous donner l'heure, et qui part avec la montre dans sa poche* ». Cependant, il est indéniable que le recours à l'expertise, dans tous les domaines de la société n'a cessé de croître au fil des années. Certaines thématiques se prêtent encore plus au recours à l'expertise, ainsi Quinn (2000) identifie la thématique des risques psycho-sociaux (RPS) comme une thématique représentant l'« âge d'or » de l'expertise autour de la santé au travail. L'expertise est donc devenue une pratique courante, régulière et qui touche à l'ensemble des domaines de la vie publique. La définition de l'expertise est une question qui a fait et qui fait l'objet d'enjeux et de débats multiples.

Dans la littérature scientifique, la définition d'expertise ne fait pas consensus. Ainsi on trouve des positions et des typologies différentes de l'expertise. Certaines s'appuient sur le secteur d'expertise (judiciaire, professionnel et scientifique). D'autres définitions de l'expertise se basent sur les caractéristiques de ces fonctions sociales. Une autre approche sacralise le caractère pratique, à ce titre la définition de Lascoumes (2005) est très explicite : « *L'expertise est classiquement définie comme la mise en œuvre de connaissances*

*spécifiques pour l'action* ». Cette définition très pragmatique reconnaît à l'expert la détention d'un savoir mais aussi une capacité de mobilisation de ses savoirs en vue d'orienter l'action.

Corinne Delmas (2011) donne une définition de l'expert qui le lie à une profession et à un déploiement de pratiques (répertoire profession). Pour Delmas l'expert est : « *détenteur d'un savoir particulier, lié à la pratique de son métier ; il devient un spécialiste reconnu dans son domaine, sollicité pour émettre un avis* » (Corinne Delmas, Sociologie politique de l'expertise, La Découverte « Repères », 2011, p. 5).

La naissance de l'expertise en France est très ancienne. Delmas (2011) nous rappelle que depuis longtemps les hommes de pouvoir (Prince, Roi) sont entourés de personnes censées les éclairer en s'appuyant sur leurs compétences et connaissances. Cependant, si l'expertise trouve ses origines dans un lointain passé, la vraie évolution et enracinement de l'expertise sont liés à l'émergence de l'Etat providence et au besoin de connaissances pour éclairer les décisions des pouvoirs publics. L'émergence de l'expertise est corrélée à l'évolution des pouvoirs publics : « *Si, en France, les savants sont très tôt consultés par le prince et les pouvoirs publics pour éclairer leurs décisions, le rôle de l'expert est étroitement mêlé à cet exercice à partir des années 1950.* » (Corinne Delmas, Sociologie politique de l'expertise, La Découverte « Repères », 2011, p. 6).

Historiquement l'expertise est liée à trois domaines qui sont : le judiciaire, le professionnel et le scientifique (C. Delmas, 2011). Les domaines différents d'expertise impliquent des changements en ce qui concerne les objectifs de l'expertise, dans le rapport au temps de l'expert. Pour illustrer ces différences, Laurence Dumoulin (2007) montre que l'expert judiciaire joue un rôle de médiateur alors que l'expert scientifique a pour objectif d'anticiper l'avenir en tant qu'appui de la décision publique. A ce titre, une citation extraite des travaux de Galland et Decrop, (1998) explicite ce rôle de « prédicteur » : « *Détenteur d'un savoir certifié et d'une compétence éprouvée, l'expert scientifique est ainsi une figure de l'action publique convoquée pour éclairer le décideur* ». Aujourd'hui, les particularités de chaque domaine, qui les distinguent, tend à s'estomper (C. Delmas, 2011) notamment sous la montée en puissance de nouveaux types d'expert dans le secteur que sont l'expert profane et citoyen. La particularité de ces nouveaux acteurs est qu'ils ont un avis qui s'appuie sur une expertise qui est qualifiée d'expertise d'usage.

Une des disciplines s'efforçant de comprendre, de définir l'expertise et les experts est la sociologie de l'expertise. Elle s'est développée avec la multiplication du recours à l'expertise dans nos sociétés modernes. La littérature matérialise cet attrait renforcé par une croissance

forte des articles scientifiques et travaux sur les experts et leur identité. La question de la position et du rôle de la science par rapport au gouvernement est très prégnante en France en raison des particularités de la prise de décision publique et de la place d'une science profondément liée à l'État (Rouban, 1988) mais aussi dans démocraties contemporaines.

L'expertise ne fait pas l'objet d'une définition et d'une approche unanime. La littérature a des approches et définitions différentes de l'expertise. Il y a les définitions sectorielles (judiciaire, professionnel et scientifique), d'autres qui portent sur la source de sa légitimité ou ses fonctions sociales (compétence, mandat/demande sociale, inscription dans l'espace public/finalité politique).

Dans ce débat autour de la définition de l'expertise, il y a un premier pan d'auteurs qui associe l'expertise à la détention d'une compétence particulière. Ces auteurs (Para-deise, 1985 ; Sarfatti, Larson, 1988 ; Trépos, 1996) placent volontairement la compétence au centre de la définition de l'expertise. C'est une définition qui est issue de la sociologie des métiers. Confondre compétence et expertise crée une distinction de fait avec d'autres domaines (ex : l'éthique ou la sagesse) qui ne relèvent pas de la science. Réaliser une expertise dans cette définition correspond à donner un avis scientifique ou technique qui n'obéit pas à des principes autres que technique et scientifique. De plus, cette définition à l'avantage de pouvoir distinguer les experts selon le degré de spécialisation des compétences qu'ils détiennent. Il est possible, à l'aide de cette définition, créer une typologie selon le caractère généraliste ou spécialiste des compétences de l'expert. Cette définition est centrée sur la distinction avec les savoirs ne relevant pas de la science. Une citation de Bachir (1994) illustre parfaitement cet objectif : « *On passe alors de l'expert au sage dont l'autorité est moins fondée sur un savoir que sur l'expérience, la notoriété sociale, la capacité d'élévation* ».

Dans cette première acceptation de l'expertise, être en position d'expert induit pour les acteurs de l'expertise (professionnel, spécialiste ou chercheur) l'adoption d'un nouveau rôle soumis par des contraintes différentes par rapport à celles régissant leur activité quotidienne. Dans la littérature, ces changements qu'impliquent le rôle d'expert sont nombreux et sur des dimensions multiples qui sont les suivants :

- Changement de l'horizon temporel
- Souci de faire « œuvre utile »
- Accomplissement de « performances normatives » (agrément ministériel pour les CHSCT)
- Intégration des conditions d'acceptabilité sociale et de faisabilité politique d'après les travaux de Bachir (1994)

- Stratégies de sélection des propositions (recherche d'applicabilité directe)
- Persuasion via le recours aux médias

Il y a une modification du référentiel de l'expert qu'il soit chercheur, professionnel ou consultant. Si la compétence scientifique est le droit d'accès à ce rôle, la légitimité des propositions émises par l'expert soit en lien avec son statut scientifique, qu'il doit s'efforcer de préserver tout au long de son travail. Ceci explique que durant toute l'activité d'expertise, l'expert s'efforcerait de maintenir une distance critique par rapport à la fonction d'expertise ou à séparer ses activités d'expertise et scientifiques (Memmi, 1996).

La seconde caractéristique de l'expertise qui est reconnue dans la littérature est qu'une expertise est le fruit d'une demande sociale est que cette demande conduit à un mandat entre l'expert et le mandant. Pour Druet, Kemp et Thill (1980), l'expert est un scientifique, dont l'expertise (avis) est possible à l'unique condition qu'un tiers l'ait sollicité (un mandant).

Selon des travaux de C. Restier-Melleray (1990, p 550) les experts présentent les particularités suivantes :

- Un individu ou une collégialité qui est extérieur au mandant, l'expert est indépendant du demandeur. L'expert tire sa légitimité par le mandat qui lui est donné par le mandant.
- Le choix de l'expert s'opère en s'appuyant sur une compétence reconnue à l'expert (détention d'un savoir et d'un savoir-faire)
- L'objectif de l'expert est d'apporter au demandeur des informations pour éclairer un avis ou une évaluation future.

Cette approche met l'accent sur le fait que l'expertise est un processus. C'est-à-dire que l'expertise n'est pas la propriété intrinsèque de l'expert, du mandant ou de n'importe quel acteur prenant part au processus d'expertise. A ce titre, une citation d'une recherche du CRESAL extraite du livre de C. Delmas illustre parfaitement le caractère processuel de l'expertise : « *La situation d'expertise est la résultante de la rencontre d'une problématique et d'un savoir spécialisé. Cette situation (une difficulté, qui ne peut être surmontée par l'exercice professionnel normal, voire une difficulté que l'on n'arrive pas à localiser) requérant un savoir de spécialiste* » (CRESAL, 1985, p. 3).

Dans cette approche, l'expertise se définit par une caractéristique essentielle, elle s'inscrit obligatoirement dans l'espace public. Des auteurs comme Noiriel (1999) ont défini l'expertise comme « *toute œuvre d'apparence scientifique* » qui tente de répondre ou d'éclairer les enjeux en débat dans l'espace public. Noiriel rappelle que cette réponse ou cet éclaircissement doit se faire sans rupture avec le sens commun, ni de construction qu'il

nomme « *autonome de l'objet* ». Dans cette définition, l'expertise est implicitement corrélée aux questionnements présents dans l'espace public. Or, plusieurs professions et activités sont reconnues comme une activité d'expertise sans pour autant faire l'objet d'un débat dans l'espace public. L'objectif final de l'expertise dans cette définition est de répondre à une finalité politique. Elle est caractérisée par sa fonction sociale. Cette approche présente une limite ou une force selon les points de vue, elle reconnaît comme expert les acteurs dont le sujet est contemporain et en débat.

Le caractère pragmatique de l'expertise, dont nous avons parlé plus haut, constitue le point d'entrée d'une approche différente. Certains courants scientifiques identifient le caractère pragmatique comme essentiel pour définir l'expertise scientifique. Au travers de l'expertise s'opère une réunion des savoirs en vue d'orienter l'action (orientation pragmatique par l'expertise). Cette approche souple autorise l'intégration de tous types d'expertise (profanes, militantes ou autonomes). Cette approche est en opposition avec le modèle dit technocratique de décision et la vision positiviste. Dans ce modèle, l'expertise a pour caractéristique majeure sa neutralité (neutralité axiologique).

Cette citation extraite du livre de C. Delmas (2011) illustre parfaitement la notion pratique que sous-tend le recours à l'expertise : « *Loin d'être soustraite à l'espace des différends et des prises de position, elle constitue une ressource mobilisable par les parties prenantes. En ce sens, elle peut se définir comme la mise en œuvre de sciences de l'agir* ».

Pour conclure cette partie concernant la définition de l'expertise, il est important de rappeler que le processus de reconnaissance d'un savoir comme expert est l'aboutissement d'une lutte entre différents acteurs. C'est l'approche constructiviste qui a reconnu ce caractère dynamique et conflictuelle entourant le processus de reconnaissance et de légitimité de l'expertise. Puisque l'expert est défini par la compétence détenue (et sa mobilisation pour diriger l'action) qui lui est reconnue et qui lui confère sa légitimité. La reconnaissance d'une compétence dans un espace social donné, une société (par des groupes d'acteurs sociaux), est le fruit d'engagement et de lutte de reconnaissance et de pouvoir. Un extrait issu d'un article de Fristch (1985) illustre cette idée : « *C'est à un moment donné de l'histoire d'une formation sociale définie, se voit reconnue comme ayant non seulement valeur de connaissance en elle-même mais encore valeur de connaissance topique pour certains types de problèmes soumis à expertise* » (p. 28).

Berger et Luckmann (1986) soutiennent eux aussi la thèse de Fristch. Ils reconnaissent qu'une compétence pour devenir experte doit faire l'objet d'un travail de construction sociale.

La reconnaissance d'une compétence experte est un enjeu social. Pour illustrer cette notion de lutte et d'enjeu autour de la reconnaissance d'une compétence comme experte, nous pouvons mobiliser les travaux d'A. Abbott (1988). En mobilisant l'exemple de la thématique des difficultés personnelles, l'auteur nous montre comment à tour de rôle, à l'image du lobbying, des acteurs issus de différents espaces sociaux se sont battus pour être reconnus comme légitimes à traiter les problèmes personnels (clergé, neurologue, psychiatre, psychanalyste et finalement psychologues). Cette discipline se nomme la sociologie écologique des professions. Elle incorpore deux approches complémentaires pour avoir une compréhension du processus de reconnaissance de l'expertise qui sont (C.Delmas, 2011) :

- Une approche sur les relations entre groupes professionnels en compétition pour le monopole de la compétence reconnue d'expert
- Une approche sur l'activité de travail (éclairages sur les modes de résolution des problèmes opératoire dans une situation).

Les relations entre savoir et pouvoir sont au centre de la reconnaissance de l'expertise dans toutes les dimensions. Autant sur le plan de son orientation pragmatique, car une expertise requiert la possession et la mobilisation d'un savoir réel (technique et scientifique). De plus, les processus de reconnaissance des experts émergent toujours d'une lutte de pouvoirs entre profanes et experts.

Pour conclure ce chapitre, l'expertise fait l'objet de définition avec des approches différentes qui s'efforcent toutes à montrer les caractéristiques définissant l'expertise (compétences, demande et social et mandat, finalité pratique et inscription dans espace public). Il nous semble que ces approches sont complémentaires pour comprendre et définir l'expertise. Il faut cependant toujours garder à l'esprit le caractère conflictuel (approche constructiviste) qu'implique la reconnaissance d'un savoir comme expert. Cette reconnaissance confère une légitimité à l'expertise. Elle induit aussi la reconnaissance de l'expertise comme la possibilité de répondre à des attentes sociales en mobilisant une expertise s'appuyant sur des savoirs reconnus.

### **I.1.2. Les conditions de diffusion de la pratique de l'expertise dans les rapports de pouvoir politiques, économiques et sociaux**

Après avoir défini les notions d'expert et d'expertise à l'aide de l'ouvrage de C. Delmas, nous allons maintenant voir qu'un pan de la littérature s'est attaché à étudier les questions d'usages de l'expertise. L'ampleur de l'expertise est énorme et devient une pratique

quasiment incontournable dans les possibilités d'action d'un nombre important d'acteurs. A ce titre, l'exemple européen est le plus frappant. Dans la forme actuelle de la construction européenne, l'expertise ou plutôt le recours à l'expertise est un point de passage obligatoire pour des groupes d'intérêts ou de lobbying (Saurugger 2002). Ainsi les défenseurs de telles ou telles causes au niveau européen dépensent des sommes conséquentes et un temps important à équiper leurs positions d'expertises renforçant la force de leurs propos. L'expertise a pris une ampleur telle que de nombreux auteurs considèrent qu'elle représente un répertoire d'action collective au sens de Tilly (1986). Elle constitue une des formes d'opposition et de contrepouvoir les plus utilisées dans des champs variés (environnement, relation sociale, agriculture, judiciaire etc...). L'expertise constitue une affirmation de la figure experte c'est-à-dire d'une figure prise entre « *le savoir et le pouvoir, la connaissance et l'action, l'autonomie ou l'engagement* » (C. Delmas, 2011). Des auteurs comme Offerlé (1994) ou encore Neveu (1996) ont mis en avant que le recours à l'expertise s'est imposé comme un instrument de rationalisation ou de justification des décisions économiques et politiques de toutes sortes. Par voie de conséquence, l'expertise s'est imposée comme un élément central du répertoire d'action des groupes contestataires qui mobilisent des contre-expertises pour contester l'autorité et la neutralité supposée des expertises des dominants. Un nombre incalculable de contentieux de tout ordre se sont réglés autour d'une bataille d'expertise et de contre-expertise. L'expertise constitue une source de pouvoir pour faire pencher le processus décisionnel ou apporter une autre vérité. Recourir à ce type de pratique pour les acteurs qui la mobilise constitue un accès aux processus décisionnels et une forme de légitimité accrue. S'appuyer sur une posture experte permet de conforter les arguments et de leur donner une validité irréfutable ou quasi-universelle. L'expertise permet de donner aux arguments de la légitimité scientifique. A ce titre, l'expertise pour le compte des IRP montre bien cette volonté d'armer les propos de légitimité. Nous y reviendrons plus largement, mais le développement d'une offre externe d'expertise a été boosté par les échecs d'une expertise opérationnelle interne.

La reconnaissance de l'expertise est passée par deux phénomènes principaux que sont les nouvelles politiques du savoir et la promotion d'expertises autonomes. L'expertise autonome est effectuée en dehors de toute demande préalable, c'est-à-dire qu'il y a absence de mandant. A ce titre, la distinction de R.Castel (1985) dans ses travaux entre expert mandaté et instituant conduit à deux formes d'expertise distinctes :

- L'expertise en tant que solution d'un problème préconstitué

- L'expertise en tant que solution d'un problème non constitué

Pour d'autres auteurs, l'expertise autonome correspond à des textes d'interventions dont l'objectif est de promouvoir une conciliation entre exigences scientifiques et message civique/politique (Damamme et Lavabre, 2000). La multiplication et l'utilisation croissante d'expertises autonomes entraînent une évolution dans la configuration des rapports entre science et démocratie. La conciliation entre l'impératif de pluralisme et la constitution de l'expertise passe par deux acceptations. Tout d'abord la reconnaissance d'une pluralité épistémologique dans l'expertise, c'est-à-dire à l'acceptation de méthodes et d'approches multiples. Dans un second temps, une acceptation politique car l'expertise se doit d'être le relais de tous les intérêts et positions.

Le phénomène de nouvelle politique des savoirs qui monte en puissance par l'intermédiaire des mobilisations associatives et de la pratique de contre-expertise est le deuxième aspect majeur ayant amené la reconnaissance de l'expertise dans nos sociétés. Les experts constituent le relais, la passerelle entre deux mondes qui sont le monde intellectuel et l'espace politique. L'appui principal des experts pour réaliser cette jonction est sans aucun doute leurs engagements et leurs trajectoires (Delmas, 2011). Les associations sont un des acteurs majeurs de la promotion de cette nouvelle politique des savoirs. Elles sont des productrices d'expertise courantes. Les associations constituent un concurrent du monopole de la connaissance sur le social de l'Etat au travers ses institutions. Ce contrepouvoir et la concurrence sont visibles au travers de phénomènes comme la consultation, l'invitation d'associations ou autres par les services de l'Etat concernés. Elles peuvent être invitées à participer à la rédaction de textes juridiques et/ou être acteur à l'exécution de politique publique (organisations familiales, les groupes de défense des droits des immigrés, la fondation Abbé Pierre etc...).

A ce titre le secteur de la technoscience est le cas le plus parlant pour illustrer le phénomène d'expertise des forces sociales. Dans ce secteur, il y a un phénomène de multiplication des expertises et contre expertises (associatives et citoyennes). Les multiples affaires mettant en cause des acteurs politico-scientifiques et montrant les limites de l'expertise étatique ont multiplié fortement le phénomène d'émergence et de volonté d'une expertise indépendante. Dans le livre de C. Delmas (2011), l'exemple du moratoire de décembre 1996 (scientifique) sur les OGM et leurs possibilités d'application commerciale constituent un exemple d'expertise plurielle et ouverte à société civile. Pour Borraz (2008), c'est d'ailleurs la naissance du risque dans l'espace public et la constitution de mobilisations associatives et expertes qui ont permis la création de ce type d'expertise. Sintomer (2008) soutient que les



citoyens et associations peuvent être des acteurs légitimes dans la démocratie technique et donc de fait dans le processus d'expertise.

Les différentes controverses scientifiques et techniques associées à la volonté de certains acteurs de promouvoir une ouverture du débat à des parties nouvelles (c'est-à-dire autres que les décideurs et scientifiques classiques) ont constitué le terreau favorable à la montée en puissance de contre-expertise par des travaux associatifs ou externes. La pratique de contre-expertise est un pouvoir. Elle permet d'opposer un avis contraire par rapport à des logiques bureaucratiques et financières. La littérature nous rappelle aussi l'importance d'inscrire dans un réseau (plus vaste) et des jeux d'alliances stratégiques autres que les seules parties concernées pour permettre l'inscription dans le débat public (lobbying et alliances). Introduire des acteurs nouveaux n'est pas suffisant, il faut avoir une intégration stratégique des parties au débat. L'exemple du débat sur les OGM est le plus explicite de ce besoin d'alliance stratégique. Ainsi, l'alliance entre la confédération paysanne et le mouvement altermondialiste est une des explications de la forte politisation et médiatisation de la problématique (Gaudillière et Joly, 2006).

Il y a un phénomène nouveau et particulier qui entoure l'expertise dans nos sociétés. Ce n'est pas le cœur de ce travail de recherche, mais c'est un mouvement tellement fort qu'il devait être expliqué pour comprendre une des nouvelles logiques d'usage de l'expertise. Ce phénomène est celui de l'émergence des experts profanes.

Les notions de savoirs profanes ou d'usage connaissent une utilisation courante par une multitude d'acteurs. A quoi correspond cette « nouvelle » expertise menée par des nouveaux experts ? Nous allons dans cette sous partie rappeler l'émergence d'un nouveau type d'expertise. La forme classique de l'expertise est le fruit de nombreuses critiques et celles-ci se sont intensifiées dans les années 1960. Ainsi des auteurs comme Jürgen Habermas (1968) ou Jean-Marc Lévy-Leblond (1977) font un portrait de l'impact que peut avoir l'extension de la rationalité instrumentale. Elle est caractérisée par la recherche de maîtrise et d'efficacité dans la pratique. Cependant cette recherche se fait au dépend de ce qu'il nomme la « *rationalité communicationnelle* ». Cette rationalité communicationnelle a pour objectif d'ouvrir le débat et de lui donner du sens. Il y a une remise en cause du modèle technocratique de décision dont les fondations reposent sur le savoir de l'expert, ces auteurs prônent le « *modèle pragmatique* » ayant pour intérêt premier de permettre à l'ensemble des citoyens de se réapproprier un certain niveau de connaissances. A côté de ces auteurs critiques vis-à-vis de la forme technocratique de l'expertise, des sociologues (Callon et Latour, 1989) ont participé activement grâce à leurs travaux au phénomène de relativisation de la notion de

vérité scientifique. Ce qui permet une ouverture à des savoirs ne relevant pas de la science ou de la technique mais pouvant jouir d'une véracité et d'une légitimité. Dans la lignée de ces sociologues, nil existe les études d'Alvin Weinberg (1972). Il est à la base de la notion de « *transcience* » qui correspond à des problèmes, des débats pouvant être présentés mais non se solutionner en termes scientifiques. Cette thèse semble particulièrement pertinente pour les débats de société notamment.

En 1980, sous l'influence de plusieurs phénomènes, l'expertise est devenue un objet de recherche autonome au sein des sciences sociales. Cette autonomie est due à :

- La crise environnementale et la montée du concept de la « *société du risque* » (Beck, 2001)
- L'obligation d'évaluation des risques dans de nombreux domaines (l'alimentation ou la santé).
- Une judiciarisation conduisant à un recours croissant à l'expertise (Joly, 2005)
- L'émergence de la notion de risque majeur

De nombreux incidents majeurs comme l'explosion du réacteur nucléaire à Tchernobyl, les affaires du sang contaminé ou la crise de la vache folle qui ont été médiatisés ont renforcé l'idée que la science et la technique doivent être des sources d'innovations. Elles sont indispensables pour gérer les risques (Granjou, 2003). Cependant les critiques sur la science et ses rapports avec le politique ont constitué les éléments d'émergence de « *nouveaux* » risques. L'illustration parfaite de cette idée est le dossier du changement climatique. Ce dossier fait l'objet de nombreuses réorientations depuis la conférence mondiale sur le climat à Genève en 1987. Il est à la base de dispositifs d'expertise et de régulation internationale (Encinas de Munagorri, 2009). Il y a de nombreux soupçons et doutes pesant sur les capacités de l'expertise scientifique à être indépendante et à ne pas être l'objet d'une manipulation de celle-ci par des intérêts supérieurs. Ces soupçons ont conduit à la promotion de la participation d'acteurs d'horizons larges et variés. Les termes de parole et de compétence profane sont des notions nouvelles en sciences sociales mais dont l'usage est fait dans tous les sens et de manières incontrôlées. Cependant, l'émergence de ces notions est en lien avec les projets d'élargissement de la participation des citoyens aux affaires publiques et aux concepts de parties prenantes (Fromentin et Wojcik, 2008). Cette montée en puissance de la démocratie est le fruit d'un ensemble de changements :

- Opposition à l'approche positiviste des savoirs
- Vision autogestionnaire
- Injonction participative pour faire à la démocratie en « crise »

- Mobilisations citoyennes diverses (ex : citoyens installés à proximité de sites dangereux).

Les risques environnementaux et technologiques sont à la base du processus de réappropriation citoyenne de la gestion des risques. C'est cette volonté qui a fait naître l'intégration de nouveaux acteurs. Ces nouveaux acteurs sont cependant insuffisants à eux-mêmes pour rendre le débat central et être des acteurs légitimes. On trouve une pratique assez courante qui consiste à prendre appui sur des pouvoirs politiques ou des élus locaux (Peretti-Watel, 2010, p. 62). Il est important de s'appuyer sur le monde politique car il constitue un vecteur (relais) et un porte-parole efficace. La distinction entre les profanes et les experts est une distinction de longue date. Cécile Cuny (2007) a effectué des travaux ayant pour objectif de construire l'historicité de la distinction profane-expert. Ses travaux s'appuient en grande partie sur les premières expériences de participation de citoyens à des politiques publiques (Paris XVIIIe siècle et Berlin XXIe siècle). Des auteurs comme Nowotny et al. (2001) ont conceptualisé l'expertise profane ou du moins qui n'appartient pas à une élite. Cette thèse de la distribution sociale de l'expertise prône un élargissement de l'accès à l'expertise dans la société. L'argument majeur de ses travaux étant que l'individu est le seul et unique acteur à même d'orienter sa vie (expert de sa propre vie). De ce fait, il ne peut en être que le « *décideur suprême* ». Le concept de profane ne fait pas l'unanimité dans la littérature. Ainsi, les chercheurs se prétendant du constructivisme refusent cette définition du profane qui ne relève que d'une pure construction émanant de la distinction entre la science et le politique.

Des travaux de Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) mettent en lumière les stratégies « *managériales de captation des compétences* » du personnel. Il existe le même phénomène dans la relation avec les clients, on parle co-conception de produit. Ces pratiques et ces stratégies montrent la volonté de capter des savoirs d'une source profane.

Le développement des NTIC et les nouvelles technologies ont participé à la révélation de « *talents* ». Ces équipements facilitent la pratique des « *arts de faire* ». Les multiples possibilités s'offrant aux individus lambda lui permettent d'innover de façon journalière (De Certeau, 1980) dans une société de la connaissance où l'accès aux savoirs s'est libéralisé. Flichy (2010) soutient la thèse qu'internet a conditionné favorablement l'émergence et la multiplication des pratiques amateurs. Ces pratiques peuvent être ressenties « *comme une révolution de l'expertise* ». Les amateurs ont acquis des savoirs et des savoir-faire qui leur donnent la possibilité de concurrencer les experts. Il est montré par des chercheurs que selon le domaine, il est obligatoire de recourir aux savoirs profanes ou d'usagers (Von Hippel 2005). A titre d'exemple, les équipementiers sportifs font appel aux sportifs même dans la

conception d'équipement de pointe. Il y a un phénomène d'utilisation démultiplié des savoirs profane dans nos sociétés.

Sintomer (2008) identifie trois facteurs principaux expliquant le recours aux savoirs d'usage. Ces trois facteurs sont :

- Développement de l'éducation,
- Emergence société de la connaissance
- le fait que les classes moyennes soient de plus en plus présentes intellectuellement dans les mouvements sociaux.

D'autres auteurs (Le Bart et Lefebvre, 2005) avancent que ce phénomène trouve naissance dans l'adoption d'une politique de valorisation de la proximité, c'est-à-dire un retour au niveau local ou sectoriel. Une dernière étude de Fung et Wright (2005) a mis en avant que les expérimentations participatives où l'on intègre des citoyens permettent un processus qui arme scientifiquement les citoyens et leur permet de s'approprier la science. Cette appropriation de la science par les citoyens permet d'en faire un véritable contre-pouvoir dans nos sociétés.

Dans la littérature sur l'expertise, on trouve aussi tout un ensemble d'auteur qui a traité le processus de professionnalisation des experts amateurs (Trépos, 1996). Ces auteurs soulignent l'émergence dans nos sociétés modernes de la figure légitime et reconnue de l'expert profane ou en anglo-saxon du « *lay expert* ». Un exemple est donné par M. Villette pour illustrer le processus de transformation d'un profane en expert reconnu. Cet exemple est celui des activistes thérapeutiques pour le sida qui sont consultés par les pouvoirs publics pour des décisions concernant des politiques publiques de santé. Dans cette lignée, on trouve les travaux de Michel Callon (2002) qui prônent que les profanes sont en réalité de vrais spécialistes. D'ailleurs, en s'appuyant sur l'étude de Lochard et Simonet-Cusset (2009), l'existence et la multiplication d'instances hybrides regroupant des profanes et des professionnels de la science conduit à un phénomène de jonction entre les deux mondes. La porosité entre les deux mondes est plus forte qu'auparavant. Les frontières entre les savoirs dit expert et savoirs non expert se fragilisent et se réduisent. L'émergence des savoirs profanes conduit la catégorie d'expertise classique à perdre du contenu dans son identité (Delmas, 2011).

Des auteurs sont opposés à ces thèses et à ce processus d'unification des différents expert. Il existe notamment les travaux de Harry Collins et Robert Evans (2007) qui sont en faveur de la légitimité de l'expertise au sens classique du terme. Les auteurs œuvrent en faveur d'une réconciliation entre l'aspect technique et la démocratie. Ils font ce qu'on appelle un *boundary work* qui correspond à un exercice de séparation/différenciation de la science et du non

scientifique. Ils proposent une « table périodique de l'expertise ». Dans cette table, ils séparent les éléments ayant une substance techniques des éléments politiques. Ils distinguent le sujet (expert connaissant) des autres acteurs. Cependant, ils reconnaissent l'existence et la légitimité des savoirs d'expérience en créant un niveau d'expertise en dessous de l'expert classique qu'ils nomment l'expertise interactionnelle. La pertinence de ses travaux de boundary work est de justifier l'existence des experts par ouverture d'une nouvelle catégorie d'expertise aux savoirs profanes et d'usages. Elle préserve le modèle rationaliste tout en permettant de mettre en débat les résultats dans l'expertise interactionnelle.

Cette approche fait l'objet de nombreuses critiques et remarques de la part même des auteurs. Ces approches présentent néanmoins des risques de dérives. Ils sont de deux ordres :

- Le droit de participation politique ne doit pas se déterminer par rapport à la participation et de la contribution à l'expertise
- Ouvrir le débat à une multitude d'acteurs peut représenter un risque.

A ce titre, une citation d'Harry Collins et Trevor Pinch(1994, p 194) issus de l'ouvrage de C. Delmas (2011) illustre parfaitement cette notion: « [...] *permettre à tous de prendre la parole est aussi préjudiciable que de ne le permettre qu'à un groupe privilégié ou de l'interdire à tous* ».

### **I.1.3. Les conditions d'émergence de l'expertise auprès des instances représentatives du personnel**

Le champ de l'expertise auprès des instances représentatives du personnel est le produit d'une longue histoire et le fruit d'enjeux multiples. Avant l'entrée de dispositions dans le droit pour l'expertise et son recours, les syndicalistes faisaient appel à l'expertise de manière informelle par le biais de sympathisants ou d'individus proches du parti communiste français (PCF) comme les universitaires. Le premier droit de recours à l'expertise extérieure est celui accordé dans le cadre des missions du comité d'entreprise (CE). Le CE pouvait avoir recours à une expertise sur deux domaines que sont la comptabilité et les facteurs de productivité (estimation de leurs exploitations dans une vision marxiste). Cette prérogative a eu du mal à se mettre en place et à être utilisée pour différentes raisons. Les positions des syndicats vis-à-vis de ce droit qui leur est conféré au travers des IRP est vu différemment selon les organisations qui dans l'ensemble lui reconnaissent une utilité pour se saisir du rôle économique du CE. Cependant, certaines organisations comme la CGT-FO sont opposées au recours de l'expertise car les experts comptables sont différents des militants, c'est-à-dire

qu'il n'y a pas de convergence des visions idéologiques. Certaines d'entre elles s'interrogent sur la forme que doit prendre cette expertise et sur le risque de s'insérer dans la gestion de l'entreprise et donc de coopérer avec la direction. Toutefois, les organisations syndicales en reconnaissent l'utilité. Elles sont aussi unanimes quant au caractère provisoire de cette expertise dans l'attente d'une intériorisation de la part des organisations syndicales. D'autres difficultés s'ajoutent comme l'attitude des directions qui refusent en bloc cette ingérence dans la gestion de l'entreprise en ne jouant pas le jeu. De plus, l'ordre des experts comptables est divisé sur cette possibilité d'intervention en entreprise pour le compte des IRP (secret professionnel). Cette première expérience via le recours à l'expert-comptable constitue le socle légal et fonctionnel de l'expansion de l'activité d'expertise malgré toutes les difficultés rencontrées. En parallèle, les organisations syndicales créent des centres d'études et des bureaux d'études rattachés aux syndicats. Ces tentatives vont s'opérer pendant deux décennies (1950 jusqu'à fin des années 60). Tout d'abord les premières tentatives vont s'effectuer avec la création d'un service technique syndical mêlant plusieurs organisations syndicales en 1951 (CGT FO, CGC, CFTC), ainsi que la création du Bureau intersyndical d'études de l'industrie cotonnière (BIEIC) en 1953, qui sera renommé le Bureau intersyndical d'études de l'industrie textile (BIEIT) en 1955. Ces différentes organisations sont dirigées par des responsables syndicaux. Elles sont composées d'acteurs multiples (techniciens, ingénieurs et chronomètres –analystes). Cette tentative de coopération des organisations syndicales pour créer des centres d'experts a été enrichissante et forte d'expérience. Les experts au sein de ces bureaux offrent aux élus de multiples conseils, ils conçoivent des sessions d'information technique et ils effectuent des diagnostics. Ces interventions ont eu des effets positifs (acquisition d'avantages pour les salariés et désamorçage de conflits). Néanmoins, c'est un échec car ces organismes ont disparu courant des années 1960 pour différentes raisons qui sont les fortes conflictualités qu'ont générées ces créations au sein du monde syndical notamment sous le poids de la CGT et de son positionnement. L'attitude et l'opposition patronale à l'intervention d'experts émanant de ces centres. Cet échec est surtout dû au positionnement ambigu du syndicalisme dans sa majorité vis à vis de la démarche experte. Quelques années plus tard, les organisations syndicales ont décidé de créer des centres d'étude propres à chaque organisation syndicale. C'est-à-dire créer une expertise interne aux syndicats. Cette volonté s'est matérialisée par la création en 1956 du bureau d'études économiques et sociales (BEES) de la CGT-FO ou encore le bureau de recherche et d'action économique (BRAEC) en 1957. Ces créations représentent une rupture avec les logiques précédentes. On entrevoit l'expertise comme une activité sur le long terme et non plus comme

transitoire. Il y a derrière la logique de pouvoir s'appuyer sur une expertise opérationnelle pour les syndicats et les élus des IRP. Dans ces bureaux on trouve des militants très compétents. Suite à leur création, ces bureaux vont être dépassés par les événements et vont même mettre en place des plans de recrutements. Cependant la crise des partis de gauche amènera une politique moins basée sur l'aide opérationnelle, c'est-à-dire l'expertise. Ces bureaux finissent par disparaître mais ils représentent le début de l'institutionnalisation de l'expertise. Suite à l'échec d'une expertise interne aux syndicats, dans les années 1970 le premier cabinet d'expertise autonome est créé. Ce cabinet se nomme Syndex, il se veut proche du parti socialiste unifié et il est composé d'experts comptables et d'économistes. Ce cabinet et ceux qui vont suivre sont particuliers dans le sens où ils sont fortement politisés, qu'ils recrutent selon des modalités particulières et que le profil de ces experts est proche du militant, beaucoup d'entre eux présentent un passé de militant. Certains syndicats vont rapidement comprendre l'importance de l'information et la pertinence d'avoir l'aide de ces experts comme la CFDT (proche de Syndex). La CGT va faire un choix différent en ayant un positionnement spécial. Au niveau confédéral et fédéral on reste hostile à l'expertise toutefois au niveau de l'entreprise, les représentants se sont saisis de l'expertise. Cependant, cette expertise va connaître une professionnalisation sous l'impact de plusieurs changements. Avec la reconnaissance de l'ordre des experts comptables d'une branche particulière pour l'expertise CE, l'élargissement du recours aux experts pour les CHSCT (lois Auroux 1982), l'expertise a connu un essor d'activité important et une diversification de ses missions. Cependant de 1983 à 1988, plus de la moitié des demandes d'expertise adressées par les CE sur les questions technico-organisationnelles et de celles adressées par les CHSCT sont refusées par les TGI. Les TGI ne confirment pas la désignation de l'expert par les CHSCT cinq fois sur six (Cristofalo, 2013). Les TGI estiment que les cabinets mandatés par les IRP ne présentent pas des garanties suffisantes de « neutralité » et de « professionnalisme » des experts désignés par les IRP. Les TGI ont longtemps affiché une préférence pour des ingénieurs de bureaux d'études. . En 1993, il y a la création par décret de l'agrément ministériel pour les cabinets d'expert CHSCT. L'objectif de l'agrément est d'améliorer les conditions d'exercice du droit à l'expertise des CHSCT. Ce décret renforce les CHSCT (élargissement des domaines d'intervention). Le décret constitue une volonté d'amélioration des relations professionnelles en France et une affirmation d'une action publique en matière de santé au travail, différent de la responsabilité et gestion unique des entreprises sur ces questions depuis les années 1960 (Hatzfeld, 2012). Il matérialise la reprise en main des questions de santé et de sécurité au travail par les acteur public sous l'effet de plusieurs

phénomènes : le progrès scientifiques de l'épidémiologie, la politique d'équilibrage des comptes du régime général de protection sociale et les contraintes de l'Union Européenne (ex d'immersion de l'UE : l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs en 1989 ou le décret 2001 établissant l'obligation de rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels). La dynamique de «professionnalisation» des experts débutent avec le décret de 1993. P.Cristofalo (2009) met en lumière l'importance de la clôture du marché de l'expertise CHSCT et la transformation des propriétés des acteurs notamment la figure de l'expert. Ces mutations conduisent à un passage de l'exercice indépendant à la formation de cabinets. Cependant, le taux de renouvellement des experts agréés tend à diminuer au fil des années. Les rivalités passées entre consultant et expert influent l'identité professionnelle des nouveaux experts. Cette professionnalisation va finir de légitimer l'expertise et va avoir deux effets principaux. Tout d'abord, on va voir se créer un vrai marché autour de l'expertise. Il y a de plus en plus de structures sur ces expertises amenant un marché concurrentiel classique parfois réglementé mais qui instaure une compétition entre les différents cabinets. L'illustration parfaite de la forme marchande et concurrentielle prise par cette expertise est le salon des CE et CHSCT qui n'est en aucun cas différent d'un autre salon à but commercial (démarchage de clients et mise en visibilité). De plus, pour répondre à la croissance de l'activité et à la perte d'influence des syndicats (plus de profils désirés), les cabinets ont complètement revu leurs politiques de recrutement. En passant du profil de l'expert militant à celui de consultant. On entend par cela des experts qui ne présentent plus le même profil qu'avant, ils ne sont pas anciens militants, ils sont issus d'un parcours scolaire classique et recrutés à un niveau bac +4/5. Ils voient le métier d'expert comme une vraie profession ou l'on peut faire carrière et non plus un choix politique. De plus, ils revendiquent une appétence pour les questions sociales mais en aucun cas un engagement aussi fort que les premiers experts qui s'engageaient pour servir la cause salariale(le peuple). De plus les experts et les cabinets tendent à diversifier leurs clients en ne se focalisant plus dans une relation privilégiée avec un syndicat particulier. L'expertise pourrait connaître des évolutions sous l'impulsion de l'union européenne. En 2006, le Parlement européen vote la directive sur la libre circulation des travailleurs dans le secteur des services (directive Bolkestein). L'impact de cette directive sur l'expertise est de promouvoir une libéralisation en vue de déréguler le secteur de l'expertise. En d'autres termes, l'Union européenne est contre l'accréditation ministérielle. Cependant, au niveau national, des voix soutiennent tout le contraire et notamment Mr Pierre Yves Verdickt (dans son rapport sur les CHST) qui prône le maintien de l'agrément. Il remet juste en cause les durées de validité de l'agrément.



#### **I.1.4. Travaux sur les questions d'usage de l'expertise CHSCT et du fonctionnement des CHSCT**

En France, l'IRP en matière de santé et de sécurité est actuellement le CHSCT. Il est né grâce aux lois Auroux de 1982, dans lesquelles on a opéré la fusion du CHS (comité hygiène et sécurité) et le CACT (commission amélioration des conditions de travail) dont on ne parlera pas volontairement. Le CHSCT est un comité qui bénéficie de la personnalité morale et l'autonomie juridique. Il a des missions variées comme une veille d'investigation (visites systématiques, respect du droit du travail, détection de danger grave et imminent) et des missions d'études, d'enquêtes concernant la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés en entreprise. Il a aussi une mission de consultation qu'il réalise avec la direction qui doit l'informer préalablement de la mise en place de changements par exemple sur les conditions de travail. Il dispose d'un ensemble de moyens pour remplir ces missions dont le recours à l'expertise, des heures de délégation, la possibilité de circuler et de se déplacer et des droits comme celui du retrait ou d'alerte. L'importance de ce cadre législatif comme vu précédemment équivaut à dire que le rôle de l'Etat et le support qu'il constitue est indéniable au travers des lois fournissant le socle et les moyens légaux. De plus, son implantation est soumise à des conditions d'effectifs (+ 50 salariés en équivalent temps plein). Cependant cela ne suffit pas à son existence<sup>2</sup>. Le CHSCT ressemble aux conditions retenues par Walters pour définir une représentation collective. Nous pouvons donc essayer d'identifier les conditions préalables et les supports dont doivent bénéficier cette IRP pour fonctionner de manière efficiente. Pour fonctionner efficacement, selon plusieurs travaux internationaux<sup>3</sup>, une représentation collective sur la santé et la sécurité doit bénéficier d'un ensemble de conditions préalables que la littérature distingue selon deux grandes catégories ou hypothèses. Ces conditions émanent du contexte des relations professionnelles dans lequel s'inscrit l'entreprise et non plus seulement du cadre législatif. La première hypothèse est celle de pression organisationnelle. Cette hypothèse sous-tend que les politiques managériales et la gestion des ressources humaines sont déterminantes dans l'implantation et l'efficacité d'une telle instance. Cette notion inclut des effets de taille (les grands groupes bénéficient d'une gestion

---

<sup>2</sup> Thomas Coutrot, « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France », Travail et Emploi, 117 | janvier-mars 2009. Cette étude s'inscrit dans la même perspective que Walters et Nichols (2007) mais dans le contexte français.

<sup>3</sup> Walters, D., Nichols, T., 2006. Representation and consultation on health and safety in chemicals: an exploration of limits to the preferred model. Employee Relations 28 (3), 230–254.  
Walters, D., Nichols, T., 2007. Worker Representation and Workplace Health and Safety. Palgrave Macmillan, London

des ressources humaines plus formalisée et professionnelle), de secteur (ex : industriel), de réseaux (être membre d'une confédération patronale semble positivement lié avec la mise en place d'un CHSCT) mais aussi d'attitudes. Par exemple la mise en place d'une gestion commune de l'évaluation des risques et du contrôle par les managers et les représentants semble être une pratique managériale facilitant l'efficacité de ces représentations collectives. La seconde hypothèse qui est celle la pression sociale énonce que l'existence d'un collectif de travail puissant, c'est-à-dire jouissant d'un certain dynamisme et de solidarité, confère un pouvoir qui facilite la mise en place d'une représentation et que celle-ci sera plus efficace. Les auteurs retiennent trois caractéristiques déterminantes des relations professionnelles de l'entreprise pouvant jouer sur l'implantation et l'efficacité d'une représentation collective en matière de santé et de sécurité. La première caractéristique est l'autonomie de cette représentation vis-à-vis de la direction. On entend par cela, de quelle façon est élue la représentation (direction, syndicats, salariés) et son degré de dépendance. Ensuite, il semble nécessaire qu'il y est une consultation et une communication constante (de bonne qualité) entre représentants des travailleurs et leurs salariés qui sont leurs électeurs (mandants). Dernièrement, la façon dont les syndicats fournissent une assistance et s'investissent pour fournir des représentants des travailleurs informés et qualifiés est déterminante. Dans leurs études de 2007, Walters et Nichols identifient le lien entre performance des représentations collectives et la composition des élus qui y siègent. Leurs travaux montrent que les élus militants (syndiqués) augmentent l'efficacité de ces représentations collectives ou que les instances les plus efficaces sont celles où l'on trouve beaucoup de syndiqués. La littérature s'est aussi attachée à identifier le lien entre représentation collective sur la santé et la sécurité et l'amélioration voire une meilleure prévention de ces problématiques en entreprise. De nombreuses études s'opposent et énoncent des effets contraires<sup>4</sup>. Cependant, l'étude mobilisée plus haut qui a été effectuée en Grande Bretagne par Walters et Nichols (2007), qui utilise un modèle économétrique et une base de données solides, identifie avec robustesse des pratiques améliorées sur les questions de la gestion de la santé et de la sécurité mais aussi de la prévention des risques lorsqu'il y a une représentation collective sur le lieu de travail. Par contre, on n'a pas de corrélation avec la baisse des taux d'accidents du travail et la présence d'une représentation collective, il semble que les CHSCT soient implantés là où il y a surtout le plus de risques (souvent industriels). En France, toutes les enquêtes statistiques montrent

---

<sup>4</sup> Reilly, B., Paci, P., Holl, P., 1995. Unions, safety committees and workplace injuries. *British Journal of Industrial Relations* 33 (2), 273–288. Dans ces travaux, les auteurs trouvent des résultats totalement opposés de Walter et Nichols (2006, 2007) pourtant ils utilisent la même base de données (WIRS).

que la prévention des risques professionnels varie en fonction de la présence du CHSCT, par exemple, la réalisation d'un document unique et la proportion de salariés disposant de matériel de protection sont corrélées avec la présence du CHSCT qui endosse le rôle d'un véritable contre-pouvoir. On retrouve aussi la même analyse concernant les accidents du travail en France, la présence de CHSCT ne semble pas automatiquement les réduire (Thomas Coutrot, 2009). Mais ce rôle de contre-pouvoir est diminué par de nombreux facteurs comme les résistances patronales, le fait que le CHSCT est une instance jeune et qu'il veut préserver son emploi. De plus, dans les années 1990 et 2000, le CHSCT n'était pas la priorité syndicale. Certes, les syndicats ont toujours été impliqués dans la gestion de la santé et de la sécurité. Au travers de pressions politiques, de conflits sociaux, les syndicats ont fortement contribué à faire avancer les questions de santé et sécurité pendant longtemps et continuent à le faire. Par exemple, ce combat mené par les syndicats s'est traduit par la reconnaissance de maladies professionnelles nouvelles. Leur investissement dans le CHSCT est plutôt ambigu. Pendant longtemps, les syndicats ne se sont que faiblement investis dans les CHSCT. Ils n'envisagent pas de s'engager dans la gestion et de reconnaître un compromis sur l'organisation du travail avec les patrons<sup>5</sup>. Les syndicats ont toujours été distants voire extérieurs à ces questions. L'action des syndicats dans les IRP s'est majoritairement concentrée sur des questions concernant l'emploi et les salaires (Javilliers, 1984). De plus, les questions de santé et de sécurité sont moins mobilisatrices que les questions d'emploi et de rémunération, donc en période de perte d'influence et d'adhérents, c'est un pari risqué pour les syndicats de s'engager dans cette voie. D'ailleurs beaucoup de syndicalistes ne voient que peu d'attrait pour ces thématiques qui ne permettent pas une mobilisation collective à leurs yeux. Pendant longtemps on a même accepté les risques en les dédommageant par des questions de rémunération. Pourtant les mentalités ont évolué, il y a eu un renversement des préoccupations classiques vers des questions sur la santé et l'organisation du travail<sup>6</sup> qui augmentent la pertinence pour les syndicats de s'investir dans les CHSCT. Ce phénomène est amplifié par la médiatisation et la croissance de maladies liées aux risques psycho-sociaux. On voit une certaine prise de conscience de la part des syndicats sur le fait de s'investir dans ces comités. D'autres auteurs dans la littérature se sont intéressés aux questions d'usages du CHSCT et de l'expertise CHSCT en entreprise. Cet angle d'approche permet de dessiner les

---

<sup>5</sup> Linhart Danièle, Robert Linhart & Anna Malan (1988), « Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué », *Sociologie et sociétés*, vol. 30, 2, 175-188

<sup>6</sup> Piotet F., *L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation*, *Revue française de sociologie*, 1988, vol. XXIX, no 1, p. 19-33

grandes lignes et les particularités de l'implantation d'un CHSCT. Ces travaux permettent aussi d'identifier dans quelles entreprises les CHSCT ont recours à l'expertise. Dans un premier temps, Ludovic Jamet et Arnaud Mias (2013) dans leurs travaux qui portent sur l'analyse de la prévention des risques cancérogènes relativise fortement le recours à l'expertise CHSCT. Cette enquête met en exergue la pluralité des modes de fonctionnement des CHSCT en fonction des configurations locales et des rapports de force entre tous les acteurs internes et externes. Ils mettent en avant la faiblesse du recours à l'expertise extérieure par les CHSCT en tenant compte des spécificités du tissu entrepreneurial français. Ils se sont appuyés sur l'enquête REPONSE réalisée par la DARES en 2011 et en arrivent aux conclusions empiriques suivantes :

- 25 % des CHSCT « vont au-delà de l'obligation de quatre réunions annuelles».

- 25 000 CHSCT en France en 2007

- 215 expertises ont été réalisées en 2007

- 359 expertises en 2008

- Majoritairement réalisées dans des entreprises de plus de 300 salariés

De plus, il semble que ce poids relatif du recours à l'expertise s'explique majoritairement par le profil des entreprises qui l'utilisent. Les utilisateurs de l'expertise CHSCT sont des établissements locaux de très grandes entreprises liées à l'Etat(ou plus) et disposant d'équipes syndicales fortes (Sorignet, Spire, 2012). Leurs travaux mettent donc en avant l'inégale utilisation du recours à l'expertise CHSCT. Il n'existe pas ou peu d'expertise chez les PME. De fait cette inégalité laisse dans l'ombre une multitude de situations de travail qui sont souvent les plus pénibles et dangereuses. De plus, pour qu'une expertise ait lieu, les élus doivent, en amont, prendre en charge un travail proprement social de construction d'un problème. Cette tâche nécessite un accès à l'information pertinente (bonne information) et que les élus jouissent de dispositions et de ressources spécifiques permettant l'appropriation de savoirs spécialisés et éclatés. Les auteurs observent un nombre d'élus refusant d'endosser ce rôle d'expert qu'ils jugent comme les éloignant des pratiques revendicatives (pour lesquelles ils ont une préférence et sont mieux armés). Il n'y a pas de précisions des auteurs pour expliquer pourquoi ce rapport à l'expertise varie selon les propriétés sociales (et les trajectoires) des agents étudiés. Pour finir, l'implantation syndicale favorise la création d'un CHSCT (Coutrot, 2009).

### **I.1.5. L'expertise : une activité professionnelle comme une autre**

Un dernier angle d'approche concernant l'expertise et les métiers de consultants peut être évoqué. Certes les travaux de M. Villette ne portent pas spécifiquement sur les experts CHSCT, mais la comparaison entre ces travaux et certaines dimensions des cabinets CHSCT est possible. La comparaison est possible car les cabinets CHSCT sont sur un marché qui est régulé certes par l'agrément ministériel (marché non libre) mais une fois l'agrément obtenu, les lois régissant le marché de l'expertise CHSCT sont les mêmes que n'importe quel autre marché. M. Villette estime dans ces travaux que l'aspect primordial et qui précède tous les autres dans les conditions qui déterminent le travail des consultants est l'aspect économique. Cette approche n'a jamais été appliquée au cabinet d'expertise CHSCT mais il semble que le parallèle soit possible sur de nombreux aspects. Il faut rappeler que M. Villette a spécifiquement travaillé sur les cabinets spécialisés en conseils sur le management pour comprendre certains des déterminants de l'activité de consulting qui en soit peuvent être très proche de celle d'expertise CHSCT. Dans son livre, à l'image de la pensée de Weber (1922), M. Villette a étudié les consultants pour comprendre et identifier les déterminants de leur activité. L'activité consistant à donner des conseils et des préconisations aux entreprises est une activité marchande au même titre que pleins d'autres activités de services. De ce fait, les déterminants d'une activité commerciale sont majoritairement économiques. Villette insistera sur l'obsession du chiffre d'affaires, il propose une étude socio-économique du conseil en management. L'intérêt de mobiliser ces travaux est qu'un nombre de points déterminants d'après M. Villette, pour comprendre les pratiques des consultants, se retrouvent dans l'expertise CHSCT (notamment l'obsession du chiffre d'affaire). De ce fait, il est pertinent de connaître ces déterminants et de voir à posteriori de notre stage s'ils ont un impact.

Le premier point d'analyse pertinent de Villette est le décalage existant entre les discours des consultants/experts et la réalité de leurs pratiques. Le décalage entre les deux est issu de l'obligation pour les consultants de préserver, maintenir la légitimité et la crédibilité de ces acteurs sur leurs domaines d'intervention. Cette obligation s'impose à eux car c'est de celle-ci que dépend l'avenir du cabinet.

A l'image des petits cabinets de consultants en management, les cabinets d'expertise CHSCT ont tendance à focaliser les recrutements auprès de jeunes universitaires (l'expert n°2) ou des reconversions professionnelles (l'expert n°3). Ils disposent tous d'un salarié au minimum issu d'un cursus scolaire orienté sur les sciences sociales. Ils ont depuis quelques années, à l'image des cabinets de conseils en management, des stratégies de promotion dans les universités et

écoles supérieures. L'exemple le plus frappant de cette volonté de promotion est sans doute les deux interventions dont nous avons été témoins au cours du master 2. Par analogie, nous pouvons remarquer que les cabinets d'expertise CHSCT sont l'objet de critiques émanant des chercheurs, universitaires ou des organisations syndicales. Villette dans son ouvrage met avant les critiques incessantes dont sont l'objet les cabinets spécialisés en conseil sur le management. Il en va de même pour l'expertise CHSCT même si les critiques ne sont pas du même ordre et portent essentiellement sur l'autonomisation de l'expertise CHSCT. L'important n'est pas la nature des critiques, mais de remarquer que les experts CHSCT n'ont pas une place acquise et ne font pas l'unanimité. Cette instabilité a peut-être des répercussions sur les pratiques des experts CHSCT et des cabinets.

Le conseil en management est une activité impliquante car pour réaliser son activité, le consultant doit mobiliser des compétences intellectuelles et mentales propre à sa personne. Le travail n'est pas régi par des lois ou des ordres extérieurs. Il y a une forte charge de travail surtout par pic, c'est-à-dire durant les expertises. Les consultants en management participent à des choix, des analyses émotionnellement difficiles. Ils sont soumis à la pression commerciale et à une logique de performance vis à vis du client. Si nous faisons le parallèle avec l'expertise CHSCT, l'activité est aussi impliquante. Elle mobilise, au même titre que le consultant en management, des capacités internes de l'expert. Le travail est certes soumis à l'agrément ministériel qui impose un nombre de contraintes. Mais dans la réalité, l'expert dispose d'une latitude décisionnelle forte dans son travail. En ce qui concerne la charge de travail, le format temporel que prennent les expertises CHSCT accentue fortement cette charge car les délais sont réglementés et ne doivent pas être dépassés (45 jours en moyenne). Les experts sont aussi soumis à une pression commerciale et de performance, pas par le débiteur de la prestation mais par le destinataire, c'est-à-dire le CHSCT. Ils doivent réaliser une prestation qui permet de maintenir le lien avec le destinataire et qui soit correcte d'après le destinataire pour ne pas entamer la légitimité du cabinet.

L'expertise CHSCT comme le conseil en management n'est pas une profession, un métier à part entière. Il existe une grande variété de professions qui composent le conseil, de ce fait nous ne pouvons pas dire que c'est un métier. On est consultant sur quelque chose, un domaine une spécialité comme on est expert CHSCT sur des thèmes précis. C'est cette spécialisation qui constitue l'apport et la valeur ajoutée. Ainsi dans les cabinets d'expertises CHSCT, il y a des sociologues, des ergonomes, des ergologues, des psychologues du travail etc..... De manière identique au cabinet de consultants en management, l'expertise trouve naissance dans une relation avec le destinataire qui est le CHSCT. Cette relation se noue plus

particulièrement avec les représentants du personnel. L'exécution d'une expertise sous-tend l'existence d'un mandant (ici le CHSCT) qui connaît le cabinet et le juge crédible pour l'exécution de la mission (si la désignation ne se fait pas par appel d'offre). Même si la désignation est faite par appel d'offre, il faut jouir des relations ou des contacts pour être informé et convié à l'appel d'offre. Cette relation passe souvent par la présentation des missions précédentes du cabinet que ce soit par voie orale ou sur un site internet. L'annonce des prix n'est pas taboue et ne se fait pas en dernière instance à l'image d'autres activités commerciales. Avoir un prix élevé constitue un gage de qualité dans le monde des cabinets de conseil en management, nous retrouvons le même phénomène de manière relative chez les CHSCT avec des prix plus élevés pour les cabinets les plus reconnus et historiques (Alpha, Syndex ou Technologia). Ces pratiques visent à asseoir la crédibilité et la légitimité des cabinets à intervenir. Chez les consultants en management, un des facteurs clé de succès est la connaissance de son existence par des clients potentiels, nous pouvons facilement se dire que cette remarque s'applique aux cabinets d'expertise CHSCT. Il faut être connu du monde des relations professionnelles et syndicales pour que des CHSCT fassent appel à un cabinet.

Le paradoxe du conseil en management est que le commercial prime, cependant il ne doit jamais se révéler aux yeux du client (c'est l'art du conseil). Si en conseil du management, il est important de chercher des profils dans les grandes écoles pour des réseaux futurs dont disposera le consultant (exploitation des réseaux d'anciens élèves ou autres formes de connivences avec les élites économiques). Dans le cadre de l'expertise CHSCT, il semble que le réseau premier, c'est-à-dire le plus favorable à l'obtention de nouvelles missions est un réseau avec les organisations syndicales (OS). Dans le conseil en management, les formes de réseau favorables au conseil varient selon la taille de la ville d'implantation. Pour les grandes villes, les réseaux majeurs sont : les relations familiales et amicales, l'appartenance à clubs select, les réseaux d'anciens de grandes entreprises, les cercles politiques et intellectuels, les affiliations confessionnelles, culturelles ou sportives. Dans les villes moyennes, les consultants s'appuient sur : la fréquentation des chambres de commerce et de l'industrie, des antennes local du Medef, de clubs et d'associations mais aussi d'une implication dans la vie politique locale. Même si par nature les appuis ne sont pas les mêmes, il semble important pour les cabinets d'expertise CHSCT de s'appuyer sur des réseaux et d'être impliquer dans la vie politique. Si la vente de conseils en management implique de se faire un nom dans le milieu de la bourgeoisie d'affaires (Pinçon et Pinçon-Charlot 2003) par analogie, la vente de prestation d'expertise au CHSCT nécessite pour le cabinet de trouver sa place dans le monde syndical, militant c'est-à-dire des relations sociales de manière générale. Les cabinets

d'expertise CHSCT peuvent s'appuyer sur des réseaux identiques aux cabinets de conseil en management comme l'implication politique, la participation à des groupes de réflexions, la participation à des études etc...

Ensuite, la pratique du conseil nécessite une réflexion pour proposer des conseils en lien avec les préoccupations à la mode. Les consultants ont besoin d'être en lien avec l'actualité sociale, juridique ou gestionnaire pour répondre à des problématiques à la mode. Nous retrouvons aussi ce phénomène dans les cabinets d'expertise CHSCT notamment au travers des thématiques ergonomiques ou des risques psychosociaux. Les priorités ont une évolution rapide mais il y a une concentration temporelle de ces priorités chez les dirigeants. Cette concentration implique que certaines conjonctures soient plus favorables à certains conseils. Cette concentration existe dans le domaine de la santé au travail. La demande de conseil et d'expertise suit un cycle et évolue au gré des priorités.

La relation de conseil en management présente un caractère éphémère et fragile. Les décideurs renouvellent sans cesse les conseillers qui les entourent pour différentes raisons (notamment le besoin de nouvelles compétences ou le changement des sources d'information). En plus, les dirigeants ont aussi un mandat généralement déterminé. Si ce n'est pas le cas, la tradition de gestion des entreprises prône un renouvellement des dirigeants de manière rapide (moyenne de 6,5 ans).

Nous trouvons aussi une pratique de gestion, lors de politiques de réduction des coûts de fonctionnement, qui remet en cause la relation avec les fournisseurs donc avec les consultants par voie de conséquence. L'établissement d'une relation pérenne avec un client est difficile et exposée à pleins d'aléas. Ce caractère instable est une des caractéristiques premières définissant les pratiques de conseil en management. Jacques Girin (1975) montre que la pérennité de cette relation conduit à exercer une pression psychologique quotidienne. Il n'y a pas de possibilité de stockage à la différence d'autres activités. Donc si il n'y pas de client, il a un arrêt de la production pour le cabinet et donc une mise en danger pour sa survie. Cette caractéristique explique la primauté de l'aspect commercial et le besoin constant de démarcher des clients, d'obtenir de nouveaux contrats. Obtenir des missions et remplir le carnet de commandes est un aspect crucial et une source d'anxiété. Le chiffre d'affaires constitue l'élément central de la survie de la structure (aspects économiques). Pour le cas des cabinets CHSCT, la relation de conseil n'est pas de même nature. Cependant, en tenant compte de la forme commerciale de l'expertise CHSCT et l'importance d'avoir un chiffre d'affaires conséquent pour survivre. Nous pouvons croire qu'il y ait à l'image du conseil en



management, une obligation de maintenir une relation pour perdurer même si le maintien de cette relation passe par d'autres formes.

Les équipes de consultants en charge de la réalisation d'une mission ne savent rien ou très peu de choses à la base du milieu professionnel où va avoir lieu l'intervention. Il y a une réelle difficulté d'adéquation entre les missions actuelles et les profils des consultants en termes d'expérience dans le conseil. Ce décalage existe aussi dans l'expertise CHSCT. La demande d'expertise se fait sur des secteurs variés et qui présentent des particularités. La rationalité du consultant est une rationalité procédurale pas substantielle (Weber, 1922). Cela veut dire que le travail de consultant passe par une instrumentation intellectuelle. Elle passe par des matrices, des tableaux et graphiques préconçus. Le contenu est ajouté par l'expert à posteriori de son investigation et de sa collecte de données (Carrence 1988). Les propositions des consultants correspondent à une exécution mécanique d'outils formalisés, de procédures et de matrices. Cette rationalité se retrouve dans les expertises CHSCT notamment au travers des pratiques entourant les RPS et l'ergonomie. Ainsi, les experts CHSCT de certains cabinets disposent de tableaux et de matrices clé en main censés mesurer la latitude décisionnel ou encore le soutien social en s'appuyant sur les travaux de Karasek.

M. Villette relève que les consultants emploient un ton scientifique et impersonnel. L'emploi de ces tons est l'indicateur d'une rationalité procédurale. Cependant, il arrive que des consultants fassent des expertises poussées. Pour cela, il faut à minima que le consultant ait travaillé sur des missions du même type plusieurs fois (longue, approfondie et chez plusieurs clients). Si c'est le cas, il est possible que le consultant ait un savoir-faire unique.

Villette estime que ce genre de consultant est cependant très rare car il y a :

- Fort turn over
- Fréquence des crises (fusion, acquisition, changement clientèle) etc... => difficulté de capitalisation des savoirs et des savoirs faire.
- Les impératifs commerciaux (passage d'une mission à l'autre par obligation financière).

Des auteurs comme Bernard Veinard (1995) prônent la thèse de la substitution de l'apparence d'expertise à une vraie expertise. Son exemple de l'aide des autres bureaux internationaux au travers des expériences pour combler les manques de filiales françaises est très spécifique aux cabinets de management internationaux. La capitalisation et la transmission d'un savoir est une procédure très complexe. D'ailleurs M. Villette soutient que les grandes firmes de

conseil utilisent de simples références comme des compétences. L'enjeu est pour ces cabinets de gérer le passage d'une référence à une mission à une capitalisation des connaissances. Villette estime d'ailleurs que les cabinets de conseils n'ont pas réussi ce passage. Le parallèle est difficilement possible pour l'expertise CHSCT. Cependant en tenant compte des facteurs que M. Villette avance pour expliquer la faiblesse des vrais consultants, les facteurs se retrouvent dans les cabinets d'expertise CHSCT. Ainsi, ils sont soumis au fort turn over, à des crises et aux impératifs commerciaux. Nous ne pouvons pas savoir avec quel degré ces éléments impacte la réalité d'une expertise CHSCT.

Il y a trois acteurs minimum dans la consultation comme dans l'expertise CHSCT: client (CHSCT), consultant (expert) et cible (objet de l'expertise). M. Villette identifie des comportements assez classiques chez les consultants en management vis-à-vis des personnes entrant dans son champ d'intervention. Ainsi, il remarque que les consultants ont tendance à vouloir transformer en allié les cibles afin d'avoir une consultation efficace et qui permet d'atteindre les objectifs. Cette transformation se matérialise au travers de pratique du type écoute (audit), la compréhension, l'empathie, l'information et la formation, la participation, la persuasion ou la manipulation (Kelly et Kelly 1986). Ce type de comportement se retrouve peut-être chez les experts CHSCT envers le personnel concerné par l'objet de l'expertise. Des dérives moins éthiques existent dans le consulting en management. Par exemple, si une alliance est impossible, que les clients et les consultants sont contraints par le temps, il arrive qu'ils utilisent la menace, la coercition. Parfois, pour obtenir accord et adhésion des publics cibles, le consultant est souvent amené à faire des promesses. Ces promesses sont la compensation à des nuisances (transition cost) que la consultation et le changement occasionnent (Strebel, 1993). On ne peut pas retrouver ce type de pratiques chez les experts CHSCT car ils n'ont aucun pouvoir sur l'exécution effective des préconisations et leur intervention est purement consultative ce qui réduit fortement les possibilités de promesses. Dans son ouvrage, M. Villette énonce que la réussite et le succès d'un cabinet passent par la jonction de quatre conditions :

- La compétence
- L'exigence intellectuelle
- L'honnêteté
- Respect des règles et déontologie

Ces quatre conditions semblent aussi faire partie des conditions minimum pour la réussite d'un cabinet réalisant des expertises CHSCT. Il faut avoir la compétence d'analyse, de compréhension mais aussi de rédaction. Il faut une exigence intellectuelle forte. L'honnêteté

et le respect des règles déontologiques sont aussi primordiales (anonymat, volontariat). Cependant l'intérêt de l'analyse de M. Villette ne réside pas dans l'identification de ces conditions. Le point pertinent soulevé est la primauté du chiffre d'affaires comme condition préalable aux quatre suivantes. Sans chiffres d'affaires, il est impossible d'avoir les conditions de succès. Pour avoir les compétences et les exigences intellectuelles, le cabinet doit mettre en place un recrutement de qualité et avoir une adresse prestigieuse ce qui oblige à avoir un chiffre d'affaires conséquent. La politique d'attraction et de conservation des salariés les plus performants impose d'avoir un chiffre d'affaires minimum pour avoir les moyens d'une telle politique. M. Villette soutient la thèse de la hiérarchisation des impératifs. Dans cette hiérarchisation, la réalisation du chiffre d'affaires est la première, encore plus si la situation économique est mauvaise. Il faut comprendre que la main œuvre constitue pour les cabinets un coût fixe et qu'à contrario la demande de conseil pour les cabinets de conseil en management ou d'expertise CHSCT est imprévisible et volatile. Il ne faut pas se retrouver dans une situation où la main d'œuvre chère est inemployée. C'est une menace pour l'existence même du cabinet. La difficulté de gestion principale des cabinets de conseil en management est l'ajustement entre son personnel et les demandes des clients (nouvelles missions). Les cabinets se retrouvant face à cette difficulté ont trois solutions:

- Prévenir le client et abandonner la mission
- Recherche de profils adéquats à l'extérieur pour compléter équipe
- Transformation des consultants généralistes en experts via une formation de quelques heures.

Dans la réalité, d'après M. Villette, seulement la troisième solution est choisie car elle est la seule solution satisfaisante sur le plan économique. En ce qui concerne les cabinets d'expertise CHSCT, les mêmes difficultés d'adéquation entre profil et demande se posent. Il existe des cas de sous-traitance (des gros cabinets aux plus petites structures), des recherches de profil pour compléter l'équipe (expert rémunération) ou encore de transformation de profils. Savoir quelle logique domine est difficile, nous rendrons uniquement compte dans nos résultats de ce que nous avons observé durant le stage.

Cependant à l'image des cabinets de conseil en management ces difficultés s'imposent aux cabinets d'expertise CHSCT. Les trois solutions s'offrent à eux. Les réseaux de relations pour les consultants spécialisés dans le conseil en management (clients, clients potentiels et prescripteurs) représentent un enjeu crucial et majeur. Un consultant expérimenté et doué est en capacité de donner l'impression d'être compétent pour une mission. En réalité, le

consultant ne connaît que partiellement le milieu professionnel où il va effectuer sa mission. M. Villette se demande comment la connaissance de telles pratiques dans le monde de l'entreprise n'entraîne le déclin des cabinets de conseil. Une des premières explications est la stratégie de fidélisation des clients par les cabinets de consultants. Après une première mission, les cabinets de consultants déploient une stratégie d'implantation avec proposition de services postérieurs. A ce titre, une citation extraite du livre M. Villette permet de bien saisir la logique. Elle est de Bertrand Veinard (1995) : « *Il faut savoir en faire assez pour que le client soit content car son problème est résolu, un peu plus pour qu'il soit très content et que l'on puisse localiser les possibilités de futures missions, mais aussi laisser du travail pour la suite [...]* ». Ainsi, dans le conseil en management, les cabinets les plus prestigieux axent les relations avec les clients effectifs plutôt qu'avec des clients potentiels. On parle de pratique de sell on (vente de conseil aux clients déjà conquis). En tenant compte du cadre légal entourant l'expertise CHSCT, ce type de pratique semble difficile car la demande en expertise CHSCT est encore plus volatile et qu'il est interdit pour des cabinets réalisant des expertises CHSCT de proposer d'accompagner le plan d'action ou de deuxième mission (2002 : interdiction de ces pratiques dites de politique du guichet unique). Cependant, en sortant du cadre classique, dans un commun accord avec la direction, il est possible que les experts accompagnent le plan d'action suite à l'expertise s'ils ne font pas passer l'intervention comme une mission auprès des IRP. Cette pratique semble potentiellement encore plus réalisable avec l'entrée de deux cabinets historiquement du côté patronal au cercle des cabinets possédant l'agrément CHSCT.

Une autre stratégie chez les cabinets de consultants spécialisés dans le conseil en management est d'entretenir une relation constante et étroite avec les clients. Le but de cette relation est d'avoir à disposition une source d'informations et de points de contacts permettant :

- L'anticipation et la provocation de la demande ;
- Un temps d'avance sur les concurrents ;
- La création du besoin

C'est ce que M. Villette nomme stratégie d'infiltration et qui se matérialise par exemple par des réunions de décryptage clients.

Un autre concept pertinent de l'ouvrage de M. Villette pour comprendre les pratiques des consultants est celui du rééquilibrage de Schein (1987). Schein se sert des travaux de Goffman (1967) qui prétend qu'un consultant a pour obligation première dans son activité de ne pas faire « *perdre la face à son client* ». Pour comprendre cette idée, il faut replacer l'importance et la centralité de l'autonomie dans nos sociétés. Au final à quoi correspond

une demande de conseil ? Elle correspond à une demande d'aide. Or, quand on demande de l'aide, il y a de fait un déséquilibre entre l'aidant et l'aidé. Le client est en situation de dépendance par rapport au consultant. La grande partie du travail du consultant est de rééquilibrer la relation avec son client. En cas de rééquilibrage autonome par le client cela peut amener le refus du conseil (irréaliste, ridicule ou infondé) car le rééquilibrage aura conduit le client à se rendre compte de l'incompétence ou de la compétence limitée du consultant. Une citation de Schein résume complètement cette volonté de la part du consultant : « *Un bon consultant ne donne jamais de conseils à son client* » Schein (1987). Pour comprendre comment s'opère le rééquilibrage, nous allons d'abord vous la typologie de Schein (1987) qui différencie trois natures de relation de conseil :

- La relation d'expertise : dans ce type de relation, le problème et la méthode pour le résoudre sont identifiés par client. Les entreprises opèrent une identification du profil de consultant désiré. La réussite ou le succès de la mission repose sur l'entière responsabilité du consultant.
- Le modèle médecin patient: c'est variante du modèle de relation d'expertise la différence notable est que le consultant est celui qui devra trouver les solutions et identifier les difficultés. La dépendance du client vis-à-vis du consultant est plus forte que dans la relation précédente. Comme dans la relation d'expertise la responsabilité repose sur le consultant.

Ces deux modèles conduisent à exacerber le facteur émotion. Ce type de relation de conseil a des effets sur les salariés de l'entreprise cliente notamment sur le plan émotif (angoisse et culpabilité). Ce trop plein d'émotions condamne le changement car il le bloque et conduit à son rejet. De plus, dans ce type de relation, le consultant peut avoir des abus de pouvoir et employer des méthodes violentes en cas d'échec.

- La relation dynamique ou maïeutique en référence à posture philosophique de Socrate (posture dans un dialogue où il n'y a pas d'affirmation mais des séries de questions pour amener une personne à répondre par soi-même et dégager solution qui s'impose): elle est illustrer par Goldratt (1984), elle évite les difficultés qu'entraînent les précédents types de relation. L'objectif de cette approche est d'amener le client à s'aider lui-même. L'axe central de l'activité du consultant porte sur les procédures à établir pour solutionner le problème et non sur le problème en soi. Le consultant doit amener le client à trouver ses solutions. Le consultant conforte son client dans ses choix et sur le fait qu'il est sur la bonne voie (objectif de persuasion des autres membres de l'entreprise). La démarche de persuasion est facilitée car les solutions émergent de l'intérieur (non d'un consultant extérieure illégitime).

Cette conception de la relation de conseil est moins en vogue depuis le courant des années 90 sous l'influence des informaticiens en grande partie. Elle est réapparue avec l'émergence des pratiques de coaching. La démarche d'E. Schein est à l'opposé du principe de réfutabilité de K. Popper (1961). En instaurant une relation de ce type et si le client accepte d'en faire partie alors les préconisations, les conclusions ou le plan d'action du consultant ne peuvent être remis en cause car ils ont été co-construits. Une relation sous la forme maïeutique semble préférable pour les consultants. Elle a l'avantage de contourner l'adéquation des compétences à l'objet de la mission. Elle engendre une déresponsabilisation du consultant par un processus de « *glorification et d'implication du client* ». Selon M. Villette cette démarche est limitée éthiquement entre « *l'astuce du commerçant et les mystifications du charlatan* ». Cependant M. Villette reconnaît que cette démarche permet de surmonter « *le manque de compétences, de connaissances et l'absence de contenu* ».

L'histoire du management suit des modes et des logiques d'engouement massif pour des méthodes. On peut pour illustrer cette idée, nommée la démarche compétence, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou les risques psychosociaux pour une thématique entre la gestion des ressources humaines et la santé. M. Villette soutient que les consultants sont les vecteurs du démarrage d'une mode dans le management. D'ailleurs, pour les consultants, être pionnier dans les méthodes de management et lancer une mode à deux conséquences appréciables sur son activité :

- Être en position de nouveauté permet d'améliorer, de renforcer la force de vente
- Une stratégie de défense contre le risque de perte de crédibilité évoqué en amont en montrant qu'on cherche des solutions nouvelles

Ainsi quand une méthode est jugée inefficace, les consultants sont les premiers à le déclarer. Ils peuvent ainsi proposer des approches novatrices (soi-disant plus efficaces). La force de la nouvelle méthode selon M. Villette est surtout son caractère novateur car qui dit nouveauté dit limites qui ne sont pas encore pointées. Les travaux de Midler (1986) permettent d'appréhender le processus de mode dans le management. L'évolution des pratiques de management est certes un effet de mode mais il est très différent dans ses cycles de la mode au sens strict du terme. En management, il n'y a pas de radicalité dans le changement mais un processus incrémental qui additionne les méthodes une à une pour arriver à un montage hétérogène. La latitude temporelle entre la création d'une technique et sa diffusion est longue (ex : les cercles de qualité se développent en 1981 en France alors que la naissance de ces pratiques remontent au Japon des années 50). Midler nous explique aussi que l'expansion

de pratiques managériales passe par le travail de diffusion des cabinets. Ces cabinets rapportent une expérience remplie de succès dans une grande entreprise. La stratégie de diffusion et de légitimation d'une mode managériale se fait par le biais d'événements (ex : colloques, cassettes, invitation presse spécialisée etc...). Mais il faut aussi, pour les cabinets de consultants, trouver des dirigeants d'entreprise pionniers pour adopter une mode et être partant pour l'appliquer dans son entreprise. Le profil le plus enclin à ce type d'expériences est les jeunes cadres cherchant à se démarquer (carriériste). Cette approche est intéressante pour tenter de peut-être comprendre les pratiques autour de l'ergonomie, des risques psychosociaux, du harcèlement moral et sexuel qui constitue en quelque sorte l'eldorado de l'expertise CHSCT.

Le dernier apport de M. Villette pour comprendre les déterminants de l'activité de conseil en management que l'on va mobiliser est le concept de dirty works (basses œuvres). Il prétend que la réussite dans le conseil oblige de mettre en place :

- Un travail avec des entreprises économiquement solide
- Une stratégie pour atteindre une position de leadership sur le marché

Pour M. Villette, la mise en place de pratiques visant à atteindre des objectifs constitue un moyen pour le cabinet d'avoir une référence valorisante. Il est plus facile d'être persuasif, d'avoir de nouveaux clients en disant que l'on a travaillé avec des grands entreprises et que l'on est leadership sur le marché. On peut, si on fait le parallèle avec les cabinets d'expertise CHSCT, imaginer facilement qu'un cabinet historique et puissant (ex : Syndex) qui a été des grands combats sociaux autour de la santé et la sécurité en entreprise des dernières années jouit d'un aura et d'une réussite supérieure aux autres cabinets. Cela explique peut-être les difficultés rencontrées par les petits cabinets d'expertise CHSCT sur ce marché. Ainsi, une mission pour une grande entreprise internationale dans le conseil en management constitue une bonne source rémunération et une mission stimulante ouvrant des possibilités futures. Au contraire, une mission pour une entreprise en difficulté n'amène aucune célébrité, les possibilités de diffusion de l'expérience sont réduites. Refuser une mission constitue le privilège des grands cabinets de conseil en management, les petits cabinets acceptent toutes les missions dans l'objectif de s'assurer un chiffre d'affaires suffisant à la survie du cabinet et à son fonctionnement. Les petits cabinets acceptent des missions courtes, pas intéressantes, routinières et ne permettant pas de tirer des connaissances nouvelles. Il y a aussi des missions à la limite du légal et du socialement acceptable. Cette logique se retrouve certainement dans l'expertise CHSCT, car le marché est marqué par des cabinets historiques, cela entraîne des politiques d'acceptation de toutes les missions pour les cabinets en situation plus défavorable.

La hiérarchie des cabinets est telle que les plus faibles économiquement se positionnent sur toutes les missions.

## **I.2. Le travail, un objet d'étude complexe**

Après avoir fait une présentation de l'expertise sur tous les domaines, nous allons dans cette partie nous intéresser au travail. La mesure et l'analyse du travail fait débat depuis longtemps et n'est pas chose aisée encore plus lorsqu'il s'agit de les lier à la santé. La question des liens entre la santé et le travail est un processus social dont la lutte et les interactions existent depuis longtemps. L'objet du mémoire n'étant pas de retracer l'historique de la reconnaissance des maladies professionnelles et de l'impact du travail sur la santé, nous ne reviendrons pas sur ce point. Les thématiques de la santé et de la sécurité ont cependant connu un regain d'intérêt fort depuis quelques années. La thématique des RPS matérialisant à elle seule cet attrait renforcé. Evaluer l'impact et identifier les liens entre la santé, la sécurité et le travail implique dans un premier temps de comprendre le travail et de l'évaluer. Pourquoi les entreprises ne sont pas à même de gérer ces thématiques de manière interne (au regard du nombre de contentieux)? Est-ce le fruit d'une volonté souvent décriée des employeurs de négliger ces thématiques en favorisant des intérêts économiques ? Même si le cas existe, une autre piste est à creuser. Comprendre le travail et l'évaluer implique de disposer d'une méthodologie et d'outils le permettant. Les entreprises, dans leurs pratiques gestionnaires et managériales, disposent d'outils et de pratiques ne permettant pas d'identifier les liens entre la santé et le travail. Encore plus grave, ces outils ne saisissent qu'une partie de la réalité du travail. Nous allons donc dans un premier temps revenir sur la définition de l'évaluation du travail en entreprise (dominée par la gestion et les pratiques managériales). Nous reprendrons ses différentes finalités puis nous présenterons quelques outils très populaires en entreprise pour évaluer le travail. Ensuite, nous présenterons les obligations légales en matière de santé et de sécurité qui imposent à l'employeur de se pencher sur la question de la santé au travail. Nous y présenterons principalement le document unique et le bilan social. Dans un second temps, au vu de la domination de l'approche gestionnaire pour analyser le travail en entreprise, nous en indiquerons les limites. Ensuite, une partie viendra présenter des éléments qui estompent les liens santé-travail qui ne relèvent pas de l'adoption d'une vision gestionnaire. Pour finir, nous ferons un focus particulier sur la clinique de l'activité comme méthodologie d'analyse des situations de travail.



L'évaluation du travail est une question ancienne et discutée depuis longtemps par des auteurs. Ainsi, dans les textes d'Adam Smith (1776), cette notion d'évaluation du travail pour lui renvoie à la valeur d'une marchandise qui n'est que la somme de travail incorporée dans la production du bien. Le travail a une fonction d'étalon, c'est-à-dire qu'il fixe les prix des biens. A l'opposé de cette approche, Karl Marx développe une thèse qui soutient que le travail n'est pas mesurable d'une part et d'autre part que c'est « *une expérience subjective fondamentalement incommensurable* ». Les débats autour de la mesure du travail et de son évaluation n'ont donc rien de nouveau. L'évaluation du travail a pris un tournant scientifique et a noué un rapport étroit avec le besoin de mesure suite à l'introduction de l'organisation scientifique du travail (OST). L'avènement de l'importance d'une organisation du travail efficace et efficiente et la prise en considération relative des ressources humaines comme élément stratégique pour la firme ont conduit à la création d'un ensemble d'outils de gestion de la part des chercheurs en sciences de gestion et des praticiens. Ces outils se donnent pour objectif d'évaluer le travail selon des approches et des méthodologies différentes selon les époques et les courants.

A l'heure actuelle, l'ensemble des entreprises de taille considérable sont équipées d'un système d'évaluation plus ou moins formel, plus ou moins sophistiqué du travail (TRÉPO, ESTELLAT, OIRY, 2002). Nous allons dans cette partie définir et présenter l'évaluation du travail et les modèles d'évaluation dit questionnaires du travail. Nous présenterons quelques outils qui matérialisent cette approche de l'évaluation. La mise en place de ces pratiques d'évaluation constitue l'évolution majeure de la gestion des ressources humaines dans la deuxième partie du 20ème siècle (Zimmerman, 2000 ; Reynaud, 2001). L'évaluation du travail, de manière large, peut être considérée comme une pratique visant à déterminer au sein d'une firme la valeur (quantité) et la qualité du travail réalisées par un salarié. Cette analyse se fait généralement à l'aide d'outils de gestion et des tableaux de bord formalisés par la direction des ressources humaines.

### **I.2.1. Les équivoques du travail**

Avant de voir comment le travail est évalué en entreprise et quelles sont les limites de cette évaluation, nous allons présenter les particularités du travail comme objet d'analyse. Le travail semble présenter des équivoques multiples. Nous identifierons des éléments qui rendent difficile la mise en visibilité du travail. Ces éléments découlent de la nature même du travail et ne sont pas issus de la domination gestionnaire. Nous présenterons ces difficultés à

rendre visible le travail pour comprendre que les outils de gestion classique ne peuvent pas suffire pour évaluer le travail.

Une des premières caractéristiques essentielles du travail est que même s'il est organisé de la meilleure des façons, que l'organisation du travail est précise, c'est à dire que les consignes et procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité, le rendement, en respectant au pied de la lettre les prescriptions. C'est le concept de *réel du travail*. Les situations de travail sont caractérisées par les inattendus et les imprévus qui les composent. Ces dysfonctionnements ou dérangements peuvent être provoqués par différents facteurs comme les outils, la machines, les collègues (supérieur ou pair), clients etc.... La réalisation pure et simple d'une activité est impossible. Nous devons rappeler qu'il y a toujours eu un décalage entre le prescrit et le réel de la situation de travail (Dejours, 2003). Ce décalage est présent dans toutes les organisations (privées et publiques) et à tous les niveaux hiérarchiques. D'autres auteurs comme JD Reynaud (1989) ont étudié le décalage entre le travail prescrit et le travail informel sous l'angle de l'organisation du travail. C'est le postulat de la régulation conjointe. Au final à quoi correspond l'expérience du travail, le *travailler* (Dejours, 2003) ? Travailler consiste à boucher la différence entre le prescrit et le réel. A ce titre, la définition du travail pour des cliniciens comme Dejours (2003) correspond à : « *un ensemble de moyens et d'efforts ajoutés par le travailleur aux prescriptions pour combler l'écart entre réel et prescrit pour atteindre les objectifs* ». De plus ce processus d'ajout personnel est soumis à l'incertitude car il est impossible pour les travailleurs de prévoir les moyens dont il aura besoin. Il y a donc un « *processus de continuelle redécouverte* » du parcours à effectuer entre prescrit et effectif pour l'exécutant. D'ailleurs une citation extraite de l'ouvrage de C. Dejours explicite cette incertitude et cette redécouverte constante du travailleur qui s'informe de l'écart au travers des difficultés, des échecs. Le réel de l'activité se manifeste au travailleur par un « *effet de surprise désagréable [...] c'est toujours affectivement que le réel du monde se révèle au sujet* ».

Après avoir vu le concept de travail réel, nous allons montrer qu'en plus d'ajouter des moyens, de l'intellectuel au travail prescrit, l'ensemble des travailleurs s'écarte des prescriptions. La prescription est une définition de la façon dont le travail doit s'exécuter. Les prescriptions ont valeur de normes au sein d'une organisation. Si le travailleur, pour réaliser de manière correcte (atteinte objectifs) son travail doit s'écarter des prescriptions, alors travailler correctement correspond à une infraction. Cet éloignement pour réaliser le travail est connu dans le monde de l'entreprise et par l'encadrement qui peut avoir deux types de

réactions possibles. Il y a des encadrements qui acceptent cet éloignement, ils en font même la promotion. Une autre attitude de l'encadrement est de ne pas accepter ces écarts. Les encadrements les condamnent et parlent d'infractions, voire de transgression. Si une organisation reste sur ces convictions, comme le respect des procédures, alors l'organisation mettra en place un système de surveillance et de contrôle renforcé. Cependant, trop de respect des règles et des prescriptions rendra difficile pour une organisation de fonctionner d'abord correctement et encore moins efficacement. Pour illustrer ces idées nous allons mobiliser des exemples issus de l'ouvrage de C. Dejours. Il est rapporté une expérience auprès des inspecteurs des impôts, qui sont soumis à un ensemble de règles et de procédures. Dans la réalité, les inspecteurs s'accommodent de ces prescriptions. S'ils respectent scrupuleusement les règles et les procédures prévues par la loi, ils ne peuvent plus lutter efficacement contre fraude fiscale. Les règles et les procédures sont un blocage pour une lutte efficace contre la fraude. Un autre exemple dans le secteur du nucléaire. Ce secteur est spécifique du fait de sa dangerosité, il y a beaucoup de règles et de normes de sûreté et de sécurité. Ces normes sont appelées des gammes dans le secteur du nucléaire. Si les travailleurs respectaient toutes les gammes, elles deviendraient inapplicables et l'organisation serait bloquée complètement. Il y a une pratique qui vise à remettre un coupon pour intervention à l'ingénieur par des techniciens de maintenance avant toute intervention. Dans la réalité, les techniciens ne remettent jamais le coupon pour diverses raisons aux ingénieurs. Les techniciens de maintenance parlent de fraude car eux ont l'impression de ne pas respecter les règles. La conviction de frauder relate le rapport au travail du point de vue de la valeur. C'est un paradoxe surprenant, il faut contourner les règles pour travailler efficacement. Il est d'ailleurs facile d'imaginer qu'en cas d'accident ou de catastrophes professionnelles (ex : AZF), il sera facile d'identifier des comportements qui ont détourné les règlements et les prescriptions de l'organisation. Il est donc inutile de mettre en place des commissions d'enquête car le travail s'effectue toujours dans l'infraction et le contournement. Réaliser son travail pour les travailleurs sous-tend d'être dans l'illégalité et d'en assumer les conséquences. Il est important de rappeler ces détournements pour deux raisons principales. Si les travailleurs ne contournaient pas la règle, la production serait stoppée. Le respect des prescriptions correspond à ce que nomme C. Dejours, « *la grève du zèle* ». Au contraire, le travail correspond à un investissement et une recherche de réglages, d'améliorations possibles parfois même en contournant la règle. Nous pouvons appeler ce type de pratiques les ficelles d'un métier. L'autre point essentiel qu'il faut retenir, c'est qu'en soulignant les contradictions qui existent dans le travail, on pointe la pertinence de l'évaluation du travail. Le travailleur soucieux de réaliser le travail qu'on attend

de lui a en tête que son intelligence devra être mise en place en dehors du regard des supérieurs, des collègues et même des subordonnés. L'intelligence au travail comprend la discrétion. Il faut automatiquement être discret. Il faut cacher ses ficelles et nourrir le secret pour continuer à aimer son travail. R. Linhart dans son livre « L'établi » (1978) illustre bien cette notion de clandestinité dans le travail. Si le travail est un ensemble d'ajouts aux prescriptions alors le travail ne peut pas se voir et s'observer. D'autres contraintes gênent la visibilité du travail à commencer par les enjeux stratégiques que cache le travail.

M. Crozier (1977) dans son livre « L'acteur et le système » illustre parfaitement comment les savoir-faire et les ficelles d'un métier représentent un des appuis importants pour la négociation du pouvoir au sein de l'organisation. Même s'il n'y a pas de risque de sanction pour les travailleurs, il semble plus stratégique et rationnel pour eux de garder secret ces ficelles. Les garder secret en vue de négocier un ensemble d'éléments dans l'organisation (sa place, sa qualification, son utilité pour organisation, le salaire et la sécurité emploi). Il y a donc une part importante du travail qui est difficilement analysable. Cette difficulté relève de la volonté et de la stratégie de l'agent. Il veut cacher cette partie de son travail. Nous ne pouvons accéder à cette partie du travail qu'en obtenant l'accord et la volonté du travailleur de nous la montrer.

Ensuite, le travail peut difficilement être mis en visibilité car il y a une inadéquation entre les mots dont nous disposons pour exprimer le travail et les actions que nous mettons réellement en place pour l'effectuer, c'est le déficit sémiotique. Cette difficulté a été mise en lumière par les sociolinguistes (Josiane Boutet, 1995 ; J. Boutet et P. Fiala 1976). Les savoirs professionnels naissent de la pratique, on dit qu'ils sont *clandestins* (Dejours, 2003). Ils ne peuvent pas entièrement être retranscrits par le langage. Les mots sont déficitaires pour exprimer le travail. Donc s'il y a une difficulté à exprimer le travail, l'évaluation qui en est faite est automatiquement approximative. C. Dejours parle « *d'évaluation déficitaire du travail* ».

Il y a aussi un autre phénomène qui gêne la visibilité du travail c'est ce qu'on appelle la domination symbolique. Le travail est au cœur des rapports sociaux de domination, il fait l'objet d'une concurrence sociale. Cette concurrence est visible au travers de la description des métiers. La lutte pour faire accepter une description d'un métier se fait entre opérateurs et ingénieurs. Ces deux descriptions sont très différentes. La description dite *ingénieuriale* du travail est préférée à la description des opérateurs qui utilisent des pratiques langagières de métier (Dejours, 2003). D'autres travaux soulignent ce phénomène notamment ceux de J.

Porcher (2002). Son étude porte sur le secteur de l'agriculture. Il décrit comment les ingénieurs agronomes soumettent et instaurent des « *descriptions savantes* » qui rendent illégitimes le vocabulaire des paysans. Pour comprendre ce double mouvement de déconnexion entre le prescrit et le réel mais aussi entre la formalisation et la pratique, une citation de Dassa et Maillard est très pertinente. Elle résume à elle seule le phénomène : « *Ainsi, à la dichotomie substantielle entre le réel et le prescrit succède la dichotomie substantielle entre l'écrit et le faire. Les effets d'imposition, de décalage subsistent. La réalité reste double et sera donc doublée : l'ordre du réel concret résiste à toute fusion intégrale avec l'ordre du réel procédural* » (Dassa et Maillard, 1996 : 35). Une citation de Bourdieu, extraite du livre de C. Dejours, explicite parfaitement ce qui se joue dans la description du travail : « *parler du travail impose (bon an, mal an) d'en passer par une langue jamais neutre, c'est ce qu'on appelle la domination symbolique* ». En recourant à un vocabulaire propre à l'encadrement, il y a un phénomène de sous-évaluation des savoirs des opérateurs. Cette lutte entre les deux discours est visible dans tous les secteurs. D'ailleurs nous verrons que l'écart entre la vision subjective et la vision gestionnaire du travail tend à s'accroître d'où les interrogations autour des dispositifs d'évaluation en entreprise.

Suite à la présentation du défaut sémiotique et de la domination symbolique, nous trouvons le phénomène de description subjective du travail et de savoir-faire corporel qui entravent la visibilité du travail effectif. L'habileté professionnelle s'appuie sur la connaissance corporelle du processus de travail. L'intelligence au travail est guidée par une intimité entre le corps et l'objet de travail (ou la matière, l'outil ou l'objet technique). Un auteur qui a mis en évidence ce phénomène est Michel Salmons (1994). Son étude porte sur les éleveurs. Il identifie que la relation particulière qu'ont les éleveurs avec leurs animaux développe chez eux ce qu'il nomme « *une intelligence du corps* ». L'avantage premier de cette intelligence du corps est que les éleveurs arrivent à anticiper les réactions des animaux. Michel Salmons rattache cette intelligence du corps à la *mētis* des grecs. La *mētis* signifie l'intelligence rusée, l'intelligence en situation. Cette forme d'intelligence ne s'exerce pas que dans l'élevage (ex : réactivité pilote de chasse face au dysfonctionnement de l'appareil). Cette *mētis* existe même dans les nouvelles technologies. Des travaux allemands de Bohle et Milkau (1991) soulignent que l'habileté du corps est : « *une condition sine qua non de l'efficacité technique* ». Cette idée s'oppose totalement à un travail régi par des consignes et dont la réalisation ne doit strictement que s'appuyer sur ces consignes. Bohle et Milkau parle « *d'activité subjectivante* ». Ils reconnaissent aussi au même titre que C. Dejours que cet aspect du travail

est difficilement visible. Paul Jorion et Geneviève Delbos en 1984 ont sacralisé le fait que la connaissance du métier est effectivement une connaissance par corps. Elle n'est jamais symbolisée, visible sa transmission est pratiquement impossible. Ce qui est le plus étonnant avec ce concept de connaissance par corps est que les travailleurs n'en ont pas conscience. Les agents, dans un processus qui leur est propre, tendent à naturaliser ces capacités. Il semble cependant que ces savoir-faire soient objectivables à l'aide de méthodes particulières (Daniellou, Yves Clot et Faita Daniel, 2004). La connaissance par corps existe aussi dans les métiers intellectuels.

Le travail est un vecteur de souffrances. Ces souffrances peuvent être de natures diverses et multiples. Parmi les facteurs les plus connus nous trouvons la cadence, la qualité, le mépris, l'humiliation ou encore la violence des usagers clients. Ces souffrances font partie intégrale du travail. Face à ces souffrances, les travailleurs inventent « des *stratégies de défense* » (collectives ou individuelles) qui font partie du travail effectif. Les stratégies coûteuses et construites sur la durée ont propriété de fonctionner inconsciemment, c'est-à-dire que les travailleurs les ont intériorisées à un point qu'ils ne se rendent plus compte de leur déploiement. L'atténuation de ces maux passe par un processus de déni, les travailleurs ne veulent pas reconnaître ce qui leurs font mal. Les agents ne s'expriment jamais directement sur ces mécanismes. Au contraire, ils ont tendance à vouloir les dissimuler. D'après C. Dejours, ces stratégies perturbent la symbolisation du travail effectif. Pour conclure nous allons rappeler qu'il y a principalement cinq obstacles qui freinent la visibilité du travail effectif d'après C. Dejours :

- La contrainte de clandestinité (triche et zèle)
- Les enjeux stratégiques de pouvoir
- Le déficit sémiotique et la domination symbolique
- La métis (connaissance par corps)
- Les stratégies de défense contre la souffrance

Ensuite, nous allons voir que la division du travail amène une occultation d'une partie du travail. On parle du phénomène de division morale du travail. La division du travail contient, par les rapports sociaux qui la traversent, des enjeux de respectabilité et d'image de soi. Dans le travail comme dans pleins d'autres champs de la vie sociale, il y a des jugements sociaux (prestige et valeur) du travail effectué. La communication des acteurs à propos de leur travail contient des arguments et une logique de valorisation de soi. Il y aussi un phénomène de différenciation avec les professions proches. Pour rendre invisible une partie de son travail et

le différencier vis-à-vis des autres, les travailleurs utilisent l'occultation ou la délégation de « tâches ingrates ». On parle de concept ou de notion de « dirty work » qui est de Hughes (1996). Ce concept souligne les tâches « *ingrates* » existant dans le travail de tous. Ils les caractérisent comme « *physiquement dégoûtantes ou symbolisant quelque chose de dégradant et d'humiliant* » ou encore comme « *ce qui va à l'encontre de nos conceptions morales les plus héroïques* » (Hughes, 1996 : 81). Par nature, des métiers contiennent plus de « sale boulot » par rapport à d'autres. Nous pensons notamment au métier ayant un faible prestige dans nos sociétés. Cependant tous les métiers ont une part de sale boulot (ex : un directeur a des tâches dévalorisées ou désagréables). Ces tâches seront l'objet non seulement de processus de délégation mais aussi d'occultation.

Pour illustrer ce processus de division morale du travail, nous allons nous appuyer sur des travaux d'A.M Arborio à l'hôpital qui donnent des exemples de la « *construction psychosociale de l'invisibilité du travail* » (Lhuillier 2002). En analysant l'activité des aides-soignantes à l'hôpital, elle a observé le décalage entre les discours des aides-soignantes et les éléments qu'elle a pu réunir lors de son travail d'observation. Ainsi, elle observe un décalage important entre la réalité de l'activité qui comporte des sales boulots notamment lors des relations physiques avec les malades et le discours des aides-soignantes qui axent leurs discours sur les dimensions relationnelles de leurs activités. Une citation extraite de l'ouvrage d'A.M Arborio illustre cette idée: « *Bien que les gestes que les aides-soignantes exécutent directement sur les corps caractérisent leur travail, les aides-soignantes mettent l'accent sur la relation verbale permettant à ces gestes d'être réalisés* » (Arborio, 2001 : 108). Les aides-soignantes passent sous silence une partie de la réalité de l'activité notamment la partie des tâches en lien avec le poids des corps et les déchets corporels.

L'invisibilité du travail des femmes est un phénomène qui constitue un obstacle à la visibilité du travail effectif. La situation des femmes est très différente. Le rapport de domination dans le travail est tel que le travail des femmes est soumis à la domination par le travail des hommes. Il y a des rapports inégaux dans le travail entre les hommes et les femmes. Il y a même une entente sur la manière dont les hommes perçoivent le travail féminin (comportement, attitude etc.... il y a un phénomène de disqualification des tâches féminines de la part des hommes. Le vecteur majeur du phénomène de disqualification du travail féminin est le processus de naturalisation des compétences féminines. L'auteur qui illustre ce processus de naturalisation est D. Kergoat en 1988. Il souligne que les aptitudes ou les qualifications détenues par les femmes se font passer pour des compétences naturelles. Ce

phénomène donne une vision déterministe des compétences du travail féminin et amènent celles-ci à n'avoir aucune valeur. Logiquement, il est impossible de mesurer un travail à qui on a enlevé toute valeur propre. En plus de n'être pas évalué, si une femme se voit démunie de ces aptitudes propres à son statut féminin, elle est considérée comme une « *demi femme* » car elle ne possède pas la panoplie entière des aptitudes naturelles propres à la femme. En plus d'être mis au ban à la vue de son caractère de femme incomplète, elle s'expose à des sanctions de la part de l'organisation. La domination du travail masculin sur le travail féminin se répercute aussi dans la division sociale des tâches. Christian Nicourt (1999) montre qu'au-delà de la non reconnaissance, les tâches dévolues à la femme ne sont bien faites que si elles ne se voient pas dans leur exécution (ex : ménage, on le remarque si il n'est pas fait ou encore le tact pour une secrétaire). Des travaux de Josiane Pinto (1990), Dominique Dessors et Christian Jayet (1990) sur les secrétaires est intéressant pour comprendre cette occultation du travail féminin. Les secrétaires constituent une profession où il faut être constamment disponible, pour montrer sa disponibilité les secrétaires montrent qu'elles ne sont pas dérangées or ce n'est jamais le cas. Josiane Pinto parle de don enchanté de soi, cette dénomination inclut que l'invisibilité du travail des femmes est soi-disant nécessaire à son fonctionnement. Un autre auteur, Pascale Moliner (1997) est à la base du concept de tâches discrètes. Ce concept illustre et énonce la nature des tâches qui sont dévouées aux femmes. L'évaluation du travail est beaucoup plus difficile si on évalue du travail féminin.

Suite à la présentation du travail et de ses difficultés à le saisir dans son entière réalité sous l'effet de multiples obstacles, nous allons voir les obligations légales en matière de santé et de sécurité au travail. Mais aussi, comment et pourquoi les entreprises mettent en place des systèmes d'évaluation du travail.

### **I.2.2. Les obligations légales des entreprises en matière de santé et de sécurité**

Dans cette partie, nous allons présenter les obligations légales de l'employeur en matière de politique de prévention et d'identification des risques professionnels imposées par le cadre des relations professionnelles français. Ensuite dans une seconde sous partie, nous présenterons les méthodes et les concepts qui sous-tendent l'évaluation du travail en entreprise qui est dominée par les pratiques managériales et gestionnaires.

La remarque introductive en matière de santé et de sécurité au travail la plus pertinente est que les employeurs sont tenus par une obligation de résultat et non de moyen. Cette obligation



responsabilise l'employeur car peu importe les causes ou la nature du risque (à l'exception d'une faute grave d'un salarié), si un incident intervient, l'employeur sera tenu pour responsable. L'employeur est responsable de la veille de la sécurité et de la protection de la santé de ses salariés. Il doit prendre les mesures de prévention des risques professionnels nécessaires et mettre en place des politiques d'information et de formation de ses salariés sur ces risques. Il doit aussi respecter certaines règles dans l'aménagement et l'utilisation des locaux de travail. L'employeur faisant défaut à ses obligations engage sa responsabilité. L'obligation patronale de sécurité ne porte pas que sur la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Cette obligation est beaucoup plus large. Elle comprend aussi l'ensemble des risques potentiels auxquels le salarié peut être exposé au travail, y compris les risques psychosociaux. Le respect de cette obligation contraint (en théorie) l'employeur à édicter des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la protection de la santé physique et mentale de ses salariés. L'employeur doit déployer :

- Une conduite des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail,
- Déployer des actions d'information et de formation des salariés sur la santé et la sécurité,
- Mettre en place une organisation et des moyens de travail adaptés.

Concrètement, le cadre légal impose deux grandes obligations pour les entreprises. Ces deux obligations sont la tenue d'un document unique et la rédaction d'un bilan social. Ces deux documents sont les seuls ayant pour obligation de traiter la thématique de la santé et la sécurité au travail.

Le bilan social est un document récapitulant les principales données sociales chiffrées de l'entreprise. Il fournit des informations sur trois ans, qui permettent d'apprécier la situation de l'entreprise, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus. Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. L'obligation d'établir un bilan social concerne toutes les entreprises dont l'effectif habituel est d'au moins 300 salariés. Lorsque l'entreprise comporte des établissements distincts, un bilan social doit être établi pour chaque établissement dont l'effectif est d'au moins 300 salariés. Cet outil de

gestion est l'objet de nombreuses critiques notamment de la part des entreprises. Elles considèrent le bilan social comme une procédure contraignante et qui ne correspond pas aux exigences de l'entreprise.

Le bilan social est un document contraignant pour les entreprises et surtout pour le personnel en charge de sa construction. Elle constitue pour les entreprises une contrainte légale qui ne correspond pas aux besoins et aux exigences des entreprises. Le facteur clé de succès pour avoir un bilan social pertinent semble résider dans l'exploitation que font faire les entreprises d'un document aussi lourd. L'exploitation stratégique du bilan social nécessite d'avoir recours à une communication du bilan à toutes les fonctions de l'entreprise. Il doit être mis en place des moments d'échanges et de partages entre les acteurs clé du document (ex : réunions d'échanges avec les chefs de service et la direction des ressources humaines en vue de dégager les points essentiels). Ce type de pratique permet à la DRH d'avoir un regard plus fin sur le personnel qu'elle manage. Le bilan social est une importante ressource d'informations sociales pour les entreprises. Sa diffusion doit se faire au plus de personnel possible (synthèse ou totalité). En pratique, le bilan social n'a pas le pouvoir de solutionner une problématique. Il constitue un premier éclairage pour détecter des limites organisationnelles ou des anomalies dans le système d'information des entreprises.

Une des limites du bilan social tient à sa conception même. En regroupant les données, l'interprétation de celles-ci est une tâche difficile. Une modification courante des questionnaires des ressources humaines est d'analyser ces taux globaux par services, profession, âge, sexe, etc. Pour qu'un bilan social jouisse de la reconnaissance et de l'utilité d'un outil de gestion, il faut être en capacité de le découper entre les directions et les différents services. L'analyse par secteur d'activité conduit le bilan social à devenir un outil dynamique. Le choix des indicateurs qui vont composer les données du bilan social est aussi très important et fondamental pour lui donner une cohérence et une pertinence correspondant au contexte. Le sens et l'interprétation des données intégrées dans le bilan social permettent de faire naître de nouvelles problématiques ou d'analyser des anciennes concernant la gestion des ressources humaines. Le bilan social constitue un indicateur particulier parmi les tableaux de bords sociaux. Sa première mission est théoriquement de permettre le dialogue social et de l'améliorer. En réalité, compte tenu de l'ampleur et de l'étendu du document, il n'a pas de côté pragmatique. Il n'est pas tourné vers l'action. Cependant, il constitue une base solide d'informations pour mettre en place des démarches plus poussées.

En France, le document unique ou document unique d'évaluation des risques (DU ou DUER) émane du décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001. Ce décret constitue une transposition d'une directive européenne. Le document unique est obligatoire pour les entreprises ayant au moins un salarié et il doit faire l'objet d'une révision constante toutes les années ou en cas d'accident du travail. L'objectif de la mise en place du document unique est de permettre la mise en place, à toutes les échelles des entreprises françaises, d'une politique de prévention durable. Les employeurs des entreprises de tous les secteurs et de toute taille sont concernés par l'obligation de tenir un DU. Il contient les données de l'évaluation des risques que l'employeur a effectuée sous la contrainte légale de prévention des risques professionnels. Le DU inclut une liste des risques identifiés dans chaque service. Les gestionnaires en charge de la construction du document unique s'appuient sur différentes sources d'information (analyse des risques du CHSCT, listes des postes de travail à risques particuliers, fiche d'entreprise établie par le médecin du travail). Le DU doit faire l'objet d'une mise à jour régulière en cas de changements ou d'événements particuliers (ex : transformation de l'outillage, identification de risques non identifiés jusqu'alors, accident du travail...). Certaines entreprises (moins de 11 salariés) sont moins soumises à cette obligation d'actualisation du DU. Il doit être mis à la disposition d'un ensemble d'acteurs défini par la loi :

- Des travailleurs
- Des membres du CHSCT
- Des délégués du personnel
- Du médecin du travail
- Des agents de l'inspection du travail ;
- Des agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale
- Des agents des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail
- Des inspecteurs de la radioprotection

L'employeur doit mettre en place une information qui indique comment les travailleurs peuvent accéder au DU. Cette information doit être visible et accessible par tous. Dans les entreprises ou établissements dotés d'un règlement intérieur, cet avis est affiché au même emplacement que celui réservé au règlement intérieur. Aucune rubrique ou modalité n'est imposée dans la construction du document unique. Cependant, il doit répondre à trois exigences :

- La cohérence (regroupement, sur un seul support des données)
- La lisibilité

- La traçabilité de l'évaluation des risques (report systématique de ses résultats).

Il n'y a pas de format imposé par la loi, il est à l'appréciation de l'employeur. En cas de non élaboration du document unique et l'absence d'actualisation, l'employeur s'expose à des poursuites pénales.

Le document unique permet grâce à son pouvoir coercitif d'ouvrir et de mettre en débat la prévention des risques en entreprise. Il constitue la matérialisation de cette problématique et permet au personnel de se saisir des sujets de santé et de sécurité. Il est une base d'informations précieuse pour le CHSCT.

Le DU constitue aujourd'hui un document administratif lourd. Les entreprises le remplissent par leurs gestionnaires ou par des consultants sans réelle réflexion. Certaines dérives montrent que le DU qui à la base devait alimenter et servir à la prévention devient un outil de répression. En cas d'accident, il permet de montrer la faute inexcusable et donc devenir une menace pour les salariés. Une réalité du DU est qu'il n'y a pas de compréhension de l'outil dans une part importante des entreprises. En théorie, le document unique devrait être un outil d'aide à la décision, en vue de mettre en place une stratégie d'organisation et de hiérarchisation des actions préventives. En pratique ce n'est pas souvent une réalité. Les DU sont majoritairement pas accompagnés de plans d'actions. Le document unique est entreposé dans les bureaux. Le fait de ne pas imposer de forme légale conduit à une disparité de la forme et du contenu des DU. Ainsi on trouve des DU de type document hyper complexe à la simple feuille A4. Le défaut commun du bilan social et du document unique dans la pratique est qu'ils ne sont que rarement à jour au niveau des informations qu'ils contiennent. De plus, ils ne font pas l'objet d'une actualisation constante comme il est prévu par la loi.

Après la présentation de ces obligations légales portant sur le travail, la santé et la sécurité, nous rappellerons que le CHSCT peut être à l'origine de politique d'analyse et de prévention des risques professionnels. Il existe aussi des préventeurs qui sont mis en place au sein des entreprises en tant que spécialistes de la santé et de la sécurité au travail. Cependant ces pratiques étant plus ponctuelles, moins importantes et possibles que pour certaines entreprises, nous ne nous attarderons pas dessus. Nous allons maintenant voir comment le travail est évalué et analysé en entreprise.

### **I.2.3. Une évaluation et une analyse du travail en entreprise dominées par des approches gestionnaires**

L'évaluation dans l'approche gestionnaire est un processus qui permet de porter un jugement de valeur sur un objet, pouvant ainsi faciliter la prise de décision. Celle-ci s'est petit à petit formalisée comme une démarche explicite et outillée de la GRH, avec un ciblage particulier sur l'individu. Selon Schmidt et Mercier (2010), l'évaluation du travail gestionnaire correspond « *à l'aide de méthodes et techniques établies, de porter un jugement sur le travail accompli par un individu, sur une période donnée, sa performance, ses compétences ou encore son potentiel* ». Dans l'environnement présent, la problématique de la performance au travail est l'élément crucial pour la compétitivité des entreprises. L'évaluation du travail est appréhendée comme l'un des facteurs clé de la gestion des ressources humaines. L'évaluation du travail peut passer par différentes portes d'entrée. En gestion des ressources humaines, les termes de performance des individus ou d'appréciation sont des notions très couramment utilisés par les chercheurs. Il existe un débat ancien autour de ces notions. Pourtant, il faut les distinguer, et d'ailleurs dans la littérature gestionnaire, ils font l'objet d'une différenciation selon certains chercheurs. D'autres ne voient pas de différences majeures entre les deux approches. Une citation à ce sujet de Campoy et al (2008) d'après une étude de Djieuga Tchouatcha (2010) est très intéressante pour saisir la différence: « *l'appréciation correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié* » alors que l'évaluation est : « *une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise* ». D'autres chercheurs en gestion comme Boyer (2006) soutiennent qu'il n'y pas de différence, l'appréciation (nommée aussi évaluation des performances) ayant simplement un caractère plus général. Ce débat est ouvert et ne fait pas l'objet d'un consensus.

Une recherche de Tessier et al (2008) qui s'appuie sur des travaux de Vinot (1976) dénonçant la formalisation de l'évaluation faisant passer l'évaluation « *sanction* » à l'évaluation « *mise au point* ». Dans la première configuration, l'évaluation est réalisée par N+1 qui porte un jugement et une sanction. Dans la seconde configuration, le supérieur hiérarchique et le salarié co-produisent l'évaluation. Le N+1 a un rôle de conseil et la communication est bilatérale, ce type d'évaluation repose sur le partage, l'échange et la communication (Tessier et al, 2008).

Au final, la logique à retenir est que selon quelle évaluation on prône, il peut en découler deux logiques différentes: la punition ou la rétribution (à minima l'amélioration).

En s'appuyant sur les travaux de Schmidt et Mercier (2010), nous allons présenter les finalités de l'évaluation du personnel, dans les entreprises :

- Effectuer une évaluation de la performance des salariés (individuelle et collective)
- Améliorer et développer la communication avec l'encadrement
- Accentuer la responsabilité sur les managers
- Constituer une base d'informations au système de gestion de ressources humaines en vue d'orienter des mesures sur la rémunération, la formation, la mobilité et la gestion des carrières.

Ici nous nous rendons compte dans cette définition pourtant récente qu'à aucun moment, l'évaluation du travail se fixe comme objectif de comprendre les liens entre la santé et le travail. Même les informations qui sont intégrées ne se donnent pas pour objectifs de constituer une base en vue de travaux, de chantiers sur ces thématiques.

L'évaluation a pour objectif de faciliter et d'être une aide dans la prise de décisions. Elle permet de restituer et rendre légitimes les choix auprès du personnel. Elle améliore et renforce la circulation de l'information dans les organisations. L'évolution du travail a une finalité managériale et stratégique. Actuellement, dans les entreprises, l'évaluation du travail est l'outil au cœur des pratiques de gestion des ressources humaines. Tout système d'évaluation n'est pas suffisant à lui-même. En cas de non association avec des aspects de sanction ou de rétribution, il est totalement obsolète. L'évaluation du travail est un outil systémique qui impact les autres thématiques de la GRH (carrière, rémunération ou formation). Si elle est accompagnée d'aucune conséquence, elle devient un facteur de démotivation du salarié.

En nous appuyant sur les travaux de Ribeiro et al (2011) qui analyse la typologie des facteurs motivationnels de Frederick Herzberg (1959), nous allons les présenter. Il existe les facteurs hygiéniques qui sont considérés comme inférieurs car ils sont des leviers moins puissants pour jouer sur la motivation. Ils ont la particularité d'être intrinsèques et contingents. Ils sont en lien avec l'environnement où l'activité est effectuée (ex : la relation avec la hiérarchie, la sécurité de l'emploi, les avantages sociaux, la rémunération). Ces éléments, en cas de présence positive, ne sont pas synonymes de motivation. Leur absence par contre est une source certaine d'insatisfaction au travail.

L'autre catégorie de facteurs, qui eux sont considérés comme supérieurs sont les facteurs motivateurs. A contrario de la première catégorie de facteurs, ils ont la spécificité d'être intrinsèques. C'est-à-dire qu'ils dépendent directement du travail à proprement parler. Nous trouvons des thèmes comme la réalisation, le développement, la reconnaissance, la responsabilité. Ce sont des éléments qui portent sur le travail lui-même et non plus le contexte.

Le déploiement d'un outil d'évaluation adapté est une mission difficile. D'une part, ce processus suppose une certaine objectivité car les enjeux individuels, organisationnels et collectifs sont importants et sensibles. D'autre part, la préférence pour une méthode doit se faire en fonction de la contingence de l'entreprise. Sa mise en place doit être incrémentale et progressive. Les évaluateurs doivent être formés et prévenus du besoin d'« *être attentif aux intérêts de chacun et s'adapter à la situation particulière dans laquelle il opère* » (Saint Germe, 2008).

Un premier niveau de distinction de l'évaluation du travail gestionnaire concerne le choix entre modèle personnel ou impersonnel. Le sujet de ce mémoire n'est pas de faire la genèse de l'évaluation du travail, il est pourtant nécessaire d'avoir à l'esprit le changement de logique qui s'est opéré après les trente glorieuses. Le monde de l'entreprise a vu glisser l'évaluation du travail de l'aspect collectif à l'aspect individuelle. Nous avons donc intégré à notre revue de la littérature un tableau récapitulant ce changement de logique.

	<b>Modèle d'évaluation impersonnelle du travail</b>	<b>Modèle d'évaluation personnelle du travail</b>
Objet principal d'évaluation	emploi	individu
Nature de l'objet	ensemble de tâches prescrites	compétences et résultats attendus
Dispositif d'évaluation central	dispositif de classification des emplois	dispositifs d'appréciation des compétences et des performances
Niveaux d'élaboration des dispositifs	Branche	Entreprise
	<b>Caractéristiques en termes d'allocation et d'incitation</b>	
Modalités principales d'allocation	acquis antérieurs impersonnels (diplômes, ancienneté, expérience collectivement reconnus)	évaluation récurrente de l'adéquation du salarié à l'emploi (profil de compétence et performances individuelles)

Modalités principales d'incitation	emplois aux contours clairs et validés collectivement	compétences et performances individuelles reconnues par le hiérarchique
------------------------------------	---	---

Tableau issu d'un article de Bernard Baudry et Benjamin Dubrion : « *Quels modèles d'évaluation du travail ?* » dans la revue *Travail et Emploi* n° 104 • Octobre-décembre 2005.

Depuis plus de deux décennies, un nombre important de grandes entreprises s'est engagé vers ce que les universitaires et chercheurs nomment le modèle d'évaluation personnelle du travail (Zarifian, 1999). Cette évolution a pourtant connu beaucoup de problèmes et de questionnements. Ce modèle d'évaluation personnelle du travail est en développement dans tous les pays, pour la France (Zarifian, 1988) et pour les pays anglo-saxons (Lawler, 1994). A ce titre, les études de Lawler sont une référence en la matière. Ces auteurs reconnaissent aussi que ce modèle génère des difficultés. Elles sont de trois ordres principalement. Ces tensions sont triples selon un recensement non exhaustif fait par Baudry et Dubrion (2005) :

- la première tension concerne *la « recherche d'objectivité dans la description du travail »*
- la seconde porte sur « *la procédure d'appréciation individuelle* »
- la troisième sur « *la contradiction existant entre la dimension individuelle de l'évaluation et la dimension collective nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise* ».

Après avoir introduit ce premier phénomène relatif aux systèmes d'évaluation en entreprise mais dont il faut avoir conscience pour comprendre les logiques actuelles en termes d'évaluation du travail. Nous allons maintenant voir des versions différentes du modèle d'évaluation du travail gestionnaire en entreprise. Généralement ces modèles d'évaluation sont introduits sur la base du modèle personnel. Cependant ce n'est pas une obligation.

Pour comprendre l'évaluation du travail en entreprises, il faut faire une présentation de la théorie « X » et « Y » de Mc Gregor exposée dans les travaux de Tessier et al (2008). Ces théories renvoient à deux comportements-types du personnel en entreprise. Il a soutenu une thèse où il développe les comportements des salariés dans l'organisation scientifique du travail. Dans la théorie X, le travailleur moyen n'apprécie pas le travail et met en place une stratégie pour l'éviter si cela est possible. Dans la théorie X, l'évaluation du travail a un objectif de contrôle et de menace pour qu'il travaille au niveau attendu.

Dans ce postulat, les salariés se conforment aux attentes en termes d'efforts sous la contrainte ou contre récompense. De fait, l'entreprise est édifiée sur des normes strictes et des contrôles. Les salariés s'adaptent en faisant soit le choix de travailler au minimum (attitude passive).



Dans cette théorie, les salariés ne veulent pas de responsabilités car le fonctionnement de l'organisation est répressif. Donc dans un tel cercle vertueux, les employeurs sont amenés à renforcer les règles et les contrôles. La théorie X est un type de management autoritaire.

Il soumet aussi la théorie « Y » dans laquelle les salariés font des efforts au travail aussi naturellement que lorsqu'ils se divertissent. L'organisation ne passe pas que par le contrôle et la sanction pour manager les travailleurs. Le postulat est d'associer les travailleurs aux objectifs de l'entreprise. Cette association permettant aux salariés de s'épanouir. Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore. L'organisation se construit sur des principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle de la part des salariés. Dans ce type d'organisation, il est possible que les individus puissent être à la base d'initiatives. Ils acceptent aussi plus facilement les responsabilités que dans la théorie X. Il existe même dans cette théorie des individus à la recherche de responsabilité en vue d'évoluer. A l'opposé de la théorie X, la théorie Y se place dans un style de management participatif.

Aujourd'hui, il est soutenu que dans l'univers professionnel coexistent les deux types de salariés mis en avant dans la théorie « X » et « Y ». Il apparaît donc nécessaire d'un point de vue gestionnaire de mettre en place des outils d'évaluation du travail. Les finalités de l'évaluation du travail ne sont pas les mêmes selon l'individu. S'il est dans la théorie X, l'évaluation a un objectif de contrôle, si il est dans la théorie Y, elle peut être source de reconnaissance et de motivation.

Après avoir énoncé les objectifs collectifs de l'évaluation, nous allons voir les outils et les méthodes qui ont marqué l'analyse et l'évaluation du travail faites par les entreprises et qui sont utilisées couramment.

Le management par objectifs ou performance est une méthode qui a fait l'objet d'une analyse par Peter Drucker (1954). Le principe de cette méthode repose sur la fixation par le manager des objectifs à son équipe en fonction des attentes et des objectifs fixés par la direction de manière globale (pour son unité). Les objectifs, les résultats et les écarts sont intégrés dans des tableaux de bords. Ils feront l'objet d'une discussion durant des entretiens d'évaluation.

En fonction des résultats et des moyens mis à disposition (matériel ou symbolique) du manager, celui-ci doit récompenser les salariés ayant des évaluations positives. La théorie conseille de mettre en place des mesures passant par des récompenses attribuées à ses subordonnés. En cas d'évaluation négative, le manager doit établir des actions correctrices et

identifier les causes de des résultats négatifs. Dans son article, Dujarier (2010) souligne la mise en place de ce type de management dans plupart les grandes organisations privées dans un premier temps puis publiques par la suite.

Le benchmarking est une autre méthode d'évaluation en place dans les grandes entreprises. Ici le principe est de ne pas fixer d'objectifs ou d'indicateurs classiques à une méthode d'évaluation du travail. Le travail s'axe principalement sur une analyse comparative des performances entre des unités comparables (homme, service, entreprise, pays etc...). Le benchmarking au sens de Dujarier (2010) s'intègre dans une gestion des performances des salariés. Cette méthode repose sur trois principes :

- Evaluation continue
- Mise en concurrence (hommes, équipes, entreprises, pays)
- Comparaison des résultats continue

Bruno (2010) dénonce le passage « *d'un système de contrôle hiérarchique par rapport à une norme, à une évaluation compétitive sans limites* » où d'ailleurs n'importe quelle personne peut devenir évaluatrice des autres (Dujarier, 2010).

Certains cadres supérieurs énoncent les avantages de la mise en compétition des salariés. Elle serait stimulante et bénéfique pour l'efficacité organisationnelle et le développement personnel du salarié. Notons que cette méthode n'est pas toujours bien perçue et qu'elle a fait l'objet de litiges devant les tribunaux. Une affaire célèbre est celle qui a opposé le syndicat SUD à la caisse d'épargne qui a mis en place ce type de pratique. Le jugement s'est porté en faveur du syndicat, les juges ont retenu que cette évaluation porte une atteinte à la dignité, amenant à une culpabilisation continue. Elle tend à amener les salariés à détourner la réglementation. Elle semble aussi être la cause de la multiplication de troubles physiques et mentaux. Nous pouvons donc nous rendre compte que l'évaluation du travail en entreprise est parfois le facteur principal de maladies professionnelles, ce qui semble paradoxal.

La méthode « 360° Feedback » est un outil de gestion dont l'objectif est d'avoir une vision globale du travail d'un salarié par son entourage et l'appréciation qui en découle. H. Smith Richardson fondateur du Center for Creative Leadership est à l'origine de cet outil de gestion populaire. Cet outil tient son nom car il donne aux praticiens des indications en provenance d'acteurs différents de la sphère professionnelle du salarié évalué (Lolicart, 2008). Cette méthode permet théoriquement d'apprécier le travail du salarié en situation de travail et ses compétences : savoir, savoir-faire, savoir-être.

En pratique la sphère professionnelle contient le N+1, le N-1 et des pairs (N). Ces acteurs répondent à un questionnaire dans l'optique d'une évaluation en situation de travail du salarié. Il existe des variantes de cette méthode d'évaluation par exemple la méthode « 540° » (ajout des clients et des fournisseurs comme répondants au questionnaire). L'avantage, selon les concepteurs de cet outil, est la prise en compte de plusieurs parties-prenantes et la mise en évidence des points positifs ainsi que des pistes d'amélioration.

Cet outil a des limites et fait l'objet de critiques. En effet, un des défauts majeurs de cet outil est la subjectivité des répondants qui peuvent déformer la réalité (solidarité, conflit). De ce fait, l'évaluation peut être parasitée.

L'entretien annuel d'évaluation, qui est une procédure facultative pour les entreprises mais qui revêt un caractère obligatoire pour le salarié (motif de licenciement). Le croisement de l'EAE avec d'autres méthodologies est possible et se fait couramment. Il est l'outil le moins contesté par les syndicats et les salariés. L'entretien est mené par un supérieur hiérarchique, nous trouvons classiquement les thématiques suivantes :

- Evaluation des résultats
- Définition des axes d'amélioration
- Identification des besoins / attentes (ex : formation)
- Détection des potentiels de compétences
- Examen des possibilités d'évolution du poste
- Définition des augmentations de rémunération

L'entretien doit faire l'objet d'une préparation des deux parties pour être à minima utile. La démarche doit être structurée, organisée et basée sur des faits. L'entretien d'évaluation constitue un bilan à posteriori pour le salarié et une discussion sur son avenir professionnel.

Ces outils représentent les principaux indicateurs dont sont armés les praticiens RH et les entreprises pour évaluer le travail. Ces évaluations et ces outils sont pourtant l'objet de nombreuses critiques notamment dans le domaine de la santé et la sécurité des salariés. Il semble que toutes les évaluations du travail dans une approche managériale et gestionnaire, soient des approches qui présentent des limites en plus de ne saisir qu'une partie de la réalité du travail. Elles ne permettent pas de saisir le travail et sa réalité dans sa globalité. Et de plus, si elles ne peuvent évaluer réellement le travail de fait comment peuvent-elles en évaluer l'impact sur la santé physique et morale des salariés ? Comment peuvent-elles servir au gestionnaire comme grille de lecture pour évaluer et mettre en place des actions préventives ?

Nous allons donc présenter les limites et les critiques dont font l'objet ces évaluations qui ne semblent saisir que partiellement la réalité du travail.

#### **I.2.4. Accentuation de l'invisibilité du travail par des facteurs contemporains**

Dans cette sous partie, nous présenterons les phénomènes contemporains qui accentuent l'invisibilité du travail effectif. Après avoir vu les équivoques du travail qui le rendent difficilement mesurable du fait de sa propre nature, nous allons voir que certains phénomènes (contemporains) augmentent l'invisibilité du travail et donc masquent encore plus l'impact et les liens travail-santé.

Le premier phénomène qui découle de la domination et de la prévalence d'une conception gestionnaire du travail est l'augmentation de la déréalisation des prescriptions. La perspective gestionnaire s'inclut dans un imaginaire social mêlant trois phénomènes qui sont :

- L'individualisation,
- Le culte de l'excellence
- Le déni des limites

Pour comprendre ce phénomène, il faut rappeler que le modèle taylorien est un modèle qui a pour objectif de contrôler les comportements du personnel au travers de la prescription (règles entourant les procédés de travail standard). De ce mythe de la prescription découlent une vision de la réalité en conformité avec les consignes et l'ordre établi. D'ailleurs, De Gaulejac (2005) soutient la thèse que la déréalisation des prescriptions est renforcée par l'idéologie de l'excellence évoquées plus haut. De Gaulejac identifie bien les représentations sociales sur lesquelles s'appuie l'idéologie de l'excellence. Ainsi, Lhuillier (2010) à l'appui des travaux de De Gaulejac (2005) dit : *« Il est relayé aujourd'hui par l'idéologie de l'excellence qui sollicite des identifications héroïques au service du dépassement de soi, de l'affrontement aux défis et aux challenges supposés au service des intérêts combinés du développement personnel et de la vitalité économique de l'entreprise sur des marchés turbulents »* (p 17). Cet imaginaire social est au cœur des thèses gestionnaires qui rend invisible le réel du travail. Il a une tendance à l'expansion qui tient en partie sa force dans l'affaiblissement du tissu social. D'ailleurs une citation d'un l'article de Lhuillier (2010) illustre parfaitement ce processus : *« L'inflation imaginaire est d'autant plus puissante que le tissu social relâche ses trames symboliques et que l'occultation du réel est croissante »*. La déconnexion entre l'approche managériale du travail et le réel du travail (effectif) tend à s'agrandir. Il y a un tel éloignement entre les situations concrètes de travail et la vision qui en est faites au travers des méthodes que ça conduit à une méconnaissance importante sur le travail. C'est cette méconnaissance qui semble être le point d'achoppement de l'évaluation du travail gestionnaire et la critique principale. Il est impossible de concevoir des organisations, des

process de travail qui ne puissent nuire à la santé et à la sécurité ou prévenir des risques éventuels si on ne connaît pas la réalité du travail, ou pire si on refuse de la voir. Une réalité du travail qui est bien plus large, subjective et impliquante que ce que ne laisse paraître les évaluations faites par les gestionnaires en entreprise. D'ailleurs comme le dit Lhuillier (2010) dans son article déjà cité : « *La méconnaissance n'est pas absence ou de défaut de connaissances, qu'une information bien conçue suffirait à combler. Elle manifeste plutôt une intention active de n'en rien savoir, un refus de connaissance* ». Il y a une volonté à ne pas saisir cette réalité du travail. Le déni est un des aspects possibles de la méconnaissance. D'ailleurs les travaux de Giami et Célérier (1997) identifient bien cette volonté de ne pas laisser une nouvelle thèse intégrer un système de connaissance si elle n'entre pas en adéquation avec celui-ci. Il est même possible qu'une information erronée intègre le système car elle, à contrario de la première, n'est pas en désaccord avec le système de connaissance existant. Une citation extraite de leurs travaux reprend cette idée : « {...} *pourrait aussi bien "empêcher" une connaissance "juste" de prendre place dans les systèmes de connaissance préexistants, que favoriser l'ancrage d'une connaissance erronée, dans la mesure où celle-ci n'est pas en dissonance cognitive avec le système connaissant, fût-il individuel ou collectif* » (Giami et Célérier, 1997 : 13).

La prescription est une description de l'activité qui correspond à « *un idéal* » (Dujarier, 2006). Cette description est une description imposée des process en déconnexion avec les moyens réels disponibles et le contexte effectif de la situation de travail. En plus de la réalisation des tâches productives à proprement parler se rajoute des activités de simulation pour feinter une adéquation avec les prescriptions. L'objectif étant la réalisation quitte à ériger une adéquation parfaite à la tâche qui est de plus en plus déréelle. Les salariés masquent les écarts, déviations, transgressions aux prescriptions comme nous l'indique aussi C. Dejours. Ce simulacre met en place une contrefaçon du travail qui se nourrit essentiellement de la méconnaissance du réel du travail et des processus de dégradation de la santé au travail.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises conçoivent des outils de gestion (rapports d'activité, calculs de taux et d'indices etc....). Ces outils sont entièrement dévoués à une mise en compétition à différents niveaux des organisations. D'ailleurs ces outils de gestion ne décrivent pas la réalité mais présentent une fausse adéquation avec les objectifs revendiqués. Le milieu hospitalier est un exemple qui explicite cette « *inflation prescriptive* » (Lhuillier, 2010) ayant pour finalité de normaliser l'activité, la qualité et la sécurité au sein de l'entreprise. À ce titre, des travaux de Cresson et Schweyer (2000) ou bien de Carricaburu et al (2008), qui ont pour objet d'étude les transformations du monde hospitalier, souligne l'écart

entre les significations des prescriptions au sein des outils de gestion suivant la position hiérarchique et la profession occupée. Ces études montrent aussi que cet écart tend à s'accroître. Les responsables et experts font référence au discours institutionnel normalisé, à contrario les personnels hospitaliers ont une approche toujours rapportée à leurs situations de travail. Une enquête menée par la DARES (1998) portant sur les conditions de travail est un exemple de la déréalisation des prescriptions et de leurs éloignements des situations concrètes de travail. Cette étude souligne que l'application à la lettre des normes et consignes de qualité pour les agents conduit à une augmentation de 30 % des risques d'accidents. En axant principalement leur attention sur la qualité (en la respectant scrupuleusement), les salariés négligent le contexte de l'activité et ses particularités (Bertezenne, 2005).

Nous allons maintenant, en nous appuyant sur un ouvrage de C. Dejours déjà cité, parcourir les limites des différentes approches et méthodes d'évaluation du travail. Pour l'auteur, le travail réel ne peut pas se dévoiler sous l'utilisation de l'observation directe. Il soutient que peu importe la méthode, le travail effectif ne peut être rendu entièrement visible. Il suggère d'ailleurs à ce titre, d'insérer de la modestie dans les buts de la méthode.

A titre de rappel, les années 1970 connaissent une crise de l'indexation du travail sur le temps de travail uniquement. Il y a eu un phénomène de remplacement incrémental des indicateurs servant à évaluer le travail. C. Dejours dénonce (d'après son parcours) que les indicateurs de performances du travail ne correspondent pas et n'évaluent pas le travail. Cette critique émane d'une réflexion logique assez simple, le travail ne correspond pas à la performance pour plusieurs raisons. Les individus ne s'investissent pas autant pour atteindre la même performance, de fait, le travail n'est pas le même d'un acteur à l'autre. On ne peut pas savoir ce que fait le travail de manière subjective à un individu pour atteindre une performance. La seule information que nous donnent ce type d'indicateur est seulement si le salarié a atteint ou non la performance attendue. Pour C. Dejours, il n'y a pas de proportionnalité entre le travail et la performance. Pour avoir connaissance du travail réel, un point de passage obligatoire doit être fait. Ce point de passage est la mobilisation de l'expérience subjective du travail, c'est-à-dire de la parole du travailleur. Évaluer le travail nécessite un rapport dialogique avec celui qui l'exécute. Atteindre la parole des travailleurs nécessite un dispositif méthodologique plus lourd et conséquents qu'à l'habituelle. Cependant, c'est la seule façon d'avoir une connaissance complète du travail et de ses effets à la différence d'une connaissance traditionnelle qui est incomplète. Comprendre le travail d'un salarié revient à inclure la subjectivité de ce même travailleur. Qui connaît mieux le travail que celui qui l'exécute depuis x temps. Les salariés constituent des experts profanes du travail. La mobilisation et le

passage par la subjectivité du travailleur au travers d'une relation dialogique se fait dans beaucoup de méthodologies comme dans l'auto-confrontation (ergonomie), l'élaboration collective de l'organisation réelle du travail (psycho dynamique du travail) ou encore en analyse pluridisciplinaires des situations de travail (Yves Schwartz). Entre les méthodes, c'est l'usage et l'interprétation de la relation dialogique qui varient. L'évaluation du travail s'est améliorée mais des changements et des questionnements nouveaux émergent en lien avec les évolutions du travail.

Tout d'abord, de manière unanime, la littérature identifie la diminution (dans les pays occidentaux) de la part des tâches de production relevant du secteur primaire et secondaire (industrie, agriculture) dans l'emploi. Cette diminution s'opère en faveur du secteur tertiaire, c'est-à-dire des activités de service (Christian du Tertre 1999 et 2000). La particularité de ces activités de services est qu'elles comprennent une relation directe entre le producteur et le client. Ce phénomène n'est pas propre au secteur du tertiaire, il faut développer des activités de services même dans l'industrie (ex : conception nouveaux outils informatiques coupés à de la formation client ou encore du diabète et du médecin, le médecin distille une formation sur l'utilisation de son traitement). Ce phénomène est transverse à tous les secteurs et se retrouve dans un ensemble large et hétérogène de professions. La nature des activités de service n'est pas en adéquation avec les méthodes d'évaluation du travail qui correspondent à des méthodes construites sur le schéma industriel. La nomination donnée par les économistes de ces activités est très parlante, ils les nomment « *tâches immatérielles* ». Cette nomination dénonce peut être de manière involontaire les difficultés entourant la mesure de ces activités. Il faut donc tenir compte de ce glissement vers les activités tertiaires comme un phénomène rendant plus difficile la mise en visibilité du travail effectif.

La première méthode d'évaluation est celle qui se nomme l'évaluation des performances. L'objectif est mesurer le résultat de l'activité de travail, c'est-à-dire le visible. Comme introduit précédemment, il n'y pas de lien et de proportionnalité entre travail et performance. Au lieu de réexpliquer cette critique, une citation extraite du livre de C. Dejours est très explicite et explicative : « *Or, il n'y a strictement aucune proportion entre l'effort, l'habileté, le savoir-faire ou l'ingéniosité de l'agent d'une part et ce qui est visible de l'autre, à savoir le chiffre d'affaires, le nombre d'usagers reçus et informés, ou encore le nombre de dossiers d'autre part* ». D'ailleurs, il faut rappeler que les activités mobilisant le plus d'investissement et d'efforts sont souvent celles dont les résultats concrets sont les plus minimes et désavantageux. Pour illustrer cette idée, un exemple extrait encore une fois de l'ouvrage de C. Dejours sur l'ANPE est criant. L'agent en charge des pires dossiers sociaux, c'est-à-dire

présentant le plus de difficultés pour une réinsertion professionnelle, passent un temps de travail plus considérables qu'un agent disposant d'un portefeuille de cadre par exemple. On se rend bien compte de toute l'absurdité de ce type d'évaluation selon les contextes. Des exemples montrant l'absurdité de ces méthodes, C. Dejours nous en donnent tout au long de son ouvrage. Un autre exemple pertinent est celui des grilles d'évaluation de la police nationale lors des planques qui nous montrent comment l'échec n'est pas pris en compte et pourtant c'est une part importante du travail. Démonter un trafic de stupéfiant n'est pas chose aisée, l'évaluation de la police nationale étant axée sur les résultats matériels, les planques qui n'ont pas porté d'éléments concrets, les agents peuvent être sanctionnés pourtant le travail a été bien fait et selon les prescriptions. Il y a une part d'aléa que l'agent ne maîtrise pas mais qui ne découle pas de sa manière d'exécuter son travail ou de son rapport avec lui (ex : les dealers décident de se retirer). Le résultat de ces pratiques est la concentration des agents sur des missions mesurables et visibles pour satisfaire le niveau de performance attendu d'eux. L'effet négatif est qu'un pan entier de l'activité est automatiquement délaissé car il ne peut que difficilement être mis en visibilité et mesurer (ex : la lutte anti-drogue). Ce type d'évaluation est en déconnexion totale avec le réel de l'activité. Il est encore plus difficile à imaginer la pertinence pour ces méthodes dans la contingence du secteur tertiaire.

L'évaluation par le temps de travail a longtemps été une des approches privilégiées en matière d'évaluation du travail en entreprise. Le développement des activités dans le secteur tertiaire constitue le point de départ de l'obsolescence de l'évaluation du travail par le temps de travail. Ce type de méthode n'est pas applicable dans ce type de secteur, elle est inadaptée. L'engagement de la subjectivité du personnel n'est pas égal au temps de travail comptabilisé. Le personnel hospitalier est un exemple parfait de cet engagement qui dépasse le cadre du travail. Dans des enquêtes auprès du personnel hospitalier, il ressort fréquemment qu'ils ont du mal à séparer vie privée et professionnelle, il est courant pour eux de penser aux malades tout en étant à la maison ou hors du travail. Ils n'arrivent pas à s'empêcher de penser aux patients même quand leur activité est finie. L'évolution du travail rend les méthodologies d'évaluation par le temps de travail ou la performance totalement impertinente. Il semble, en s'appuyant sur ce type de méthode, très difficile d'identifier des liens entre la santé et le travail tant le travail n'est pas saisi dans sa globalité et sa complexité.

Suite aux critiques qu'ont cristallisé les méthodes précédentes, la gestion a vu l'émergence de nouvelles méthodes en son sein. Les limites rencontrées par l'évaluation par la performance ou le temps de travail a conduit à des évolutions concernant les méthodologies d'évaluation du travail. Une des dernières méthodes, qui a suscité un effet de mode impressionnant au sein



des grandes entreprises, est l'évaluation des compétences. Elle est matérialisée par des outils de gestion comme le bilan de compétence, le portefeuille de compétences ou encore les concepts de compétences mobilisées détenues et requises. La mise en place de ces outils en entreprise est connue sous le nom de démarche compétence.

L'évaluation des compétences semble souffrir, malgré ses supposés avantages en termes de gestion, d'une limite essentielle. Le modèle d'évaluation des compétences n'est pas toujours une évaluation du travail à proprement parler. Les finalités de l'évaluation par les compétences n'est pas de mesurer le travail mais plutôt d'être un outil de gestion permettant de maintenir à un degré (si possible le plus élevé) l'engagement et l'investissement du personnel (subjectif). Cette méthode ne permet pas une analyse du travail effectif et de l'aspect subjectif du travail. Un autre grand reproche est fait à l'évaluation des compétences. Pour l'introduire, nous nous appuyerons sur une série de citations de Marbach (2000) extraite de l'ouvrage de C. Dejours. Ces citations résument parfaitement les supposées finalités de l'évaluation par les compétences mais permettent de faire émerger la critique. De plus, V. Marbach est une promotrice de l'évaluation des compétences, donc s'appuyer sur ses propos pour formuler la critique est doublement pertinent. Ainsi Marbach (2000) dit : « *Avec l'évaluation des compétences, la valeur du travail n'est plus définie indépendamment de la personne* ». Concernant cette première citation, C. Dejours n'émet aucune critique. Il reconnaît même la cohérence de ces propos avec les principes ergonomiques notamment le concept de charge de travail. Par contre, la seconde citation qui contient les mots suivants : « *Au principe 'à travail égal, salaire égal', se substitue un mot d'ordre 'à compétence égale, salaire égal'* », permet d'étayer la critique suivante. L'évaluation des compétences au travers d'outils de gestion permettrait de mettre en exergue les compétences indépendamment ou en déconnexion du travail. Les compétences seraient intrinsèques à la personne. Au final, évaluer les compétences dans ce type de méthode revient à une évaluation de la personne et non du travail. Ces méthodes s'éloignent peut être plus encore du travail effectif que les méthodes précédentes tant le déni de toute une partie du travail est fort. De plus, dans l'approche clinique qui est celle prônée par de nombreux auteurs que nous verrons plus tard, une compétence (dans analyse clinique du travail) ne peut pas se caractériser, se saisir ou être évaluer en dehors d'un savoir poussé de l'activité qui la réajuste constamment (une compétence hors contexte n'est pas une compétence). L'intelligence du travail est obligatoirement en avance sur la sémiotisation. Les travailleurs rencontreront donc naturellement des obstacles pour exprimer leur vécu du travail et mettre des mots sur leurs compétences. La performance devance toujours la compétence.

Une dernier pan, qui est par ailleurs à la mode au sein des entreprises, concerne les méthodes d'évaluation du travail basées sur la qualité ou la qualité totale. C'est un type d'évaluation qui axe essentiellement ses observations et son analyse sur le travail effectif et pas uniquement sur le travail prescrit. C. Dejours pense que ceci permettra peut-être de combler partiellement les différentes limites et de saisir une part du travail qui se dérobe aux autres méthodes d'évaluation classiques. Dans la réalité, ce type de démarche en entreprise a laissé place à une démarche purement marketing et commerciale. L'objectif réel n'est pas de mieux évaluer le travail, ou à minima différemment. Le réel objectif est de disposer de label et de certifications qui constituent une image de marque essentielle de nos jours au vue du changement des habitudes de consommation des clients. L'évaluation reposant sur la qualité est dans la pratique une méthode qui place le résultat du travail avant le travail lui-même. Normalement, mieux connaître le travail nécessite la logique inverse. Il est impossible de mieux saisir le travail, en tenant compte que le travail c'est aussi tout ce qui se passe avant le résultat (processus mentaux, échecs, transformation, contexte etc..) en focalisant l'analyse uniquement sur les résultats. Le concept de qualité totale n'est pas une évaluation de la qualité, c'est une prescription supplémentaire. D'ailleurs la mise en place de ces pratiques en entreprise, la multiplication des prescriptions conduisent à une augmentation de la charge de travail des exécutants. Cette augmentation de la charge de travail et des injonctions se matérialise par les opérations de contrôle. Ces nouvelles méthodes constituent un greffon de contraintes supplémentaires au travail prescrit. On parle de processus de « *rigidification des procédures* » (Lhuillier, 2010). L'exécution du travail est une tâche de plus en plus ardue, la difficulté réside essentiellement dans l'écart et l'éloignement entre réel et prescrit. Ce phénomène s'accroît et donc l'ajustement par l'exécutant est sans cesse plus dur et plus complexe entre ces deux dimensions du travail. Au final, ces différentes méthodes ne sont qu'outil marketing. Elles constituent d'après C. Dejours « *un mot d'ordre, un slogan, un argument publicitaire* » et non une méthodologie d'évaluation du travail. On peut faire du travail de qualité, mais le concept de qualité totale correspond à une absurdité et à une mauvaise orientation pour améliorer la connaissance du travail et l'évaluation du travail. La qualité est une finalité du travail mais ne correspond en aucune manière au travail lui-même. Ce concept de qualité totale est irréaliste et utopique. Vouloir nier que l'échec fait partie du travail est une chose impossible, si au moins une caractéristique est reconnue au travail, c'est qu'il faut souvent persévérer pour arriver à un résultat escompté. Les difficultés, les erreurs et les échecs sont présentes dans toutes activités humaines, encore plus dans le travail. Les normes ISO, les certifications ne sont qu'un simulacre. C'est-à-dire qu'on laisse paraître une fausse adéquation

masquée par une intense activité de contournement et de tricherie. Ce type de pratique est semblable au travailleur face aux prescriptions de son travail. Il y a une fausse congruence. Toutes ces normes ne sont qu'une image idyllique, irréaliste qui ne cesse d'augmenter la charge de travail des exécutants.

L'évaluation du travail a, de manière indirecte, des conséquences industrielles et économiques. Les gestionnaires, en imposant leur vision du travail, ont censuré l'accès au réel du travail. Ainsi, ils ont supprimé les retours d'expérience et ont réduit la parole des travailleurs expérimentés. Pour Dejours (2003), ce changement constitue « *le passage des impératifs gestionnaires au dépend du travail* ». L'idée mise en avant est que ceux qui dominent dans les organisations pour décider ont une vision imaginaire du travail. Il fait le comparatif avec la situation d'aliénation culturelle de F. Sigault (1990). Dans ses travaux, Sigault émet une typologie des différentes aliénations possibles (mentales, sociales et culturelles). L'aliénation culturelle correspond à un processus collectif. Il y a une perte de lien collectif avec le réel. Certes, les acteurs se reconnaissent entre eux mais ils ont une image faussée du réel ensemble. Pour illustrer cette idée, on peut donner l'exemple d'un parti politique qui aurait perdu les contacts avec la réalité de la base. Ce phénomène d'aliénation culturelle est visible dans la domination de l'évaluation gestionnaire qui donne collectivement une réalité déformée, incomplète du travail. En dépit du processus de déni, la réalité finit toujours par faire son apparition ou plutôt sa réapparition. C'est dans cette réapparition que l'évaluation du travail a des conséquences industrielles et économiques lourdes. Quand le retour au réel se fait au travers d'incidents, de catastrophes comme dans le cas de l'usine AZF. Ce n'est pas le seul cas, il existe un nombre important d'exemple où cette déconnexion avec la réalité et l'appui sur l'évaluation du travail pour décider ont causé des drames (ex : financiers, Général Motors ou encore Toyota). D'après C. Dejours (2003) : « *Ces catastrophes sont la première conséquence fâcheuse de décisions fondées sur l'évaluation du travail dont j'ai tenté de vous montrer qu'elles sont insuffisantes.* ». S'appuyer sur quelque chose d'irréel amène à prendre des décisions qui auront des conséquences négatives dans le futur (salarié, environnement, client). L'évaluation du travail est trompeuse car elle est incomplète. S'appuyer sur celle-ci revient à s'appuyer sur une source d'informations irréelles ce qui pourra constituer une source de catastrophes industrielles ou économiques. L'évaluation du travail a d'autres conséquences plus immédiates sur la santé des travailleurs notamment.

Les méthodes d'évaluation du travail en entreprise, en plus d'être approximatives et de ne saisir qu'une réalité biaisée du travail, semblent aussi néfastes. Elles ont des conséquences sur la santé des travailleurs.

L'évaluation du travail en entreprise a des conséquences sur la santé des travailleurs. Elle est contestable sur ces méthodes et sur ces fondements. L'évaluation du travail fonctionne comme un instrument de management. En ces temps de difficultés économiques, des auteurs tels que Balzac et Faguer (1996) ont montré que lors de restructuration et plan de sauvegarde de l'emploi, l'évaluation du travail est une menace vis-à-vis de l'emploi car elle classe le personnel. Les plus mal positionnés étant les plus menacés. L'évaluation individuelle des performances est la plus néfaste car elle ne jouit pas d'une méthodologie faisant consensus et de bases scientifiques solides. Ce type d'évaluation du travail laisse une grande part à l'arbitraire et au subjectif. Pour Dejours, ces types d'évaluation sont : « *l'entrée massive de la peur dans le monde du travail* ». L'évaluation a toujours été une source pour les sentiments d'injustice dans les organisations. C'est un phénomène connu qui n'est pas nouveau. La nouveauté se situe dans l'isolation et l'individualisation de cette évaluation. Le danger, la menace réside dans ce changement. Ce type d'évaluation génère des comportements de concurrence entre le personnel et au sein des collectifs de travail. De plus, ces évaluations brisent et déstructurent les solidarités et les loyautés.

Une auteure, Hanna Arendt (1951) qui est la créatrice du concept de dé-solation, souligne l'exposition et les risques accrus pour la santé de l'évaluation du travail dans un rapport individualisé. Il semble que l'apparition des suicides au travail, comme dans le triste exemple de France Telecom soit une cause directe du concept de dé-solation. D'ailleurs l'association de santé et de médecine au travail (ASMT) en 1994 a reconnu à la grande majorité des médecins l'augmentation des maladies mentales en rapport au travail. Ils expliquent cette augmentation par l'émergence et le développement des nouvelles pratiques d'évaluation en gestion.

L'effet le plus important que sous-tend la sacralisation de ces méthodes d'évaluation et de management est très certainement les pathologies de surcharge. Ce qui semble d'ailleurs paradoxal et contrintuitif. Il y a eu des phénomènes de robotisation, de mécanisation et d'expansion de l'informatique, tous ces changements devraient amener à décharger l'homme au travail, voire de manière utopique ne plus faire exécuter le travail par des hommes. Dans la pratique, le déni du réel a amené une augmentation des maladies liées à l'exercice d'une activité professionnelle. Parmi ces pathologies de surcharge on trouve les TMS, le burn out, le Karoshi (mort subite), l'usage des médicaments, les toxicomanies ou encore les dépressions.

D'ailleurs, des auteurs reconnus comme Gollac.M et Volkoff .S (1996) soutiennent que le phénomène d'évaluation à tout prix génère des maladies professionnelles.

### **I.2.5. Focus sur une méthode d'analyse du travail transdisciplinaire**

Suite à cette présentation des différentes difficultés entourant l'analyse et l'évaluation du travail, nous ferons un focus sur une méthode d'analyse du travail : la méthode clinique. Nous en définirons les grandes caractéristiques et les objectifs à l'aide de deux articles. Un article d'Yves Clot (2006) issu de *La nouvelle revue de psychologie travail* qui est « Clinique du travail et de l'activité » et un second article d'Yves Clot et Jacques Leplat (2005) tiré de la revue *Le Travail Humain* qui s'intitule « La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail ». Le choix de ces articles permet de voir comment se déploie cette méthode dans les différentes disciplines, c'est à dire de façon transdisciplinaire.

A côté de la discipline classique d'analyse du travail qu'est la gestion. Le XXème siècle a vu de nombreuses disciplines se développer et devenir des angles d'approches légitimes. Ainsi, nous avons vu se développer des disciplines comme l'ergonomie, la sociologie du travail ou encore la psychologie du travail. L'objet du mémoire n'est pas de présenter l'historique de chaque discipline qui étudie le travail. Nous allons voir une méthode transdisciplinaire. Cette méthode semble être une posture méthodologique adéquate pour un travail d'expertise CHSCT. Il s'agit de la méthode clinique qui peut être déployée sous différentes variantes : clinique de l'activité, méthode clinique en ergonomie ou la psychologie clinique du travail.

Le terme de « méthode clinique » n'est pas un terme fréquent en ergonomie ou psychologie du travail. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, l'analyse du travail a une place majeure dans ces deux disciplines. En nous appuyant sur les deux articles cités plus haut, nous allons voir que les méthodes en ergonomie et en psychologie du travail même si elles ne font pas référence directement à la méthode clinique (classique) présentent beaucoup de points communs avec celle-ci. Un premier avertissement qu'il faut garder à l'esprit est qu'il ne faut pas confondre la psychologie médicale de la psychologie clinique. Ainsi, un article de Favez-Boutonnier (1986) souligne l'idée que la psychologie clinique ne s'applique pas qu'aux malades mais à l'homme dans toutes les situations : « *il est clair que la psychologie clinique ne s'applique pas uniquement à l'homme malade, mais à tout être humain dans une situation déterminée que l'on se propose d'observer et de comprendre* » (Favez-Boutonnier, 1986, p 194). Piéron en donne une autre définition assez similaire dans son ouvrage « *Vocabulaire en*

*psychologie* ». Pour lui, la méthode de la psychologie clinique correspond à : « *la science de la conduite humaine fondée principalement sur l'observation et l'analyse approfondie de cas individuels, aussi bien normaux que pathologiques, et pouvant s'étendre à celles de groupes* ».

Nous voyons bien que ces différentes définitions de la méthode clinique que ce soit de l'activité, de la psychologie ou ergonomique correspondent parfaitement à une posture d'expert CHSCT. C'est à dire que l'expert dans un temps imparti doit se pencher sur une analyse approfondie de la conduite humaine (au travers du travail), de manière individuelle ou collective, sur des personnes malades ou pas. L'objectif de son intervention est bien la compréhension. Cette analyse poussée, et en lien avec le terrain, semble très adaptée. D'ailleurs, C. Dejours soutient qu'une méthode clinique notamment la clinique de l'activité chère à Y. Clot est caractérisée par son lien fort avec le terrain. Une citation extraite d'un de ses ouvrages souligne cette caractéristique : « *une démarche partant du terrain, se déployant sur le terrain et retournant constamment au terrain* » (1996, p158).

Les objectifs de la clinique de l'activité sont de préserver l'alternative de transformation de la tâche et de l'organisation pour développer « *le pouvoir d'agir* » des salariés sur la structure d'ensemble de leur métier. Le travail d'expert est bien caractérisé par cette boucle itérative entre terrain et analyse. Par exemple, dans les expertises CHSCT, les experts vont sur le terrain, ils rencontrent une première série d'acteurs. Ils font un premier débroussaillage et en tirent une première analyse partielle. Suite à quoi, ils retournent sur le terrain pour mener une collecte de données (entretiens, observations, questionnaires). Une nouvelle analyse de la collecte de données est faite puis, ils retournent sur le terrain pour présenter leurs résultats et apporter de nouvelles modifications. Nous voyons bien dans cette méthodologie le lien constant avec le terrain, les experts ne se positionnent pas dans une tour d'ivoire mais sont en posture de recherche du réel de l'activité. D'ailleurs, dans une autre méthode clinique, clinique de l'activité, Y Clot (2002) soutient que cette méthode a la capacité d'accéder à une réalité difficilement atteignable. Cette capacité semble être l'atout premier de l'approche clinique.

Dans une autre méthode clinique (de la psychologie), Greco (1968) soutient que : « *analyser la conduite pour le psychologue clinicien, ce n'est pas la décomposer en segments et processus élémentaires, c'est la décrire en détail et, par un jeu subtil de regroupements et de*

*recoupements dont les règles ne sont pas toujours fixées de façon explicite, faire apparaître une signification qui n'était pas directement lisible ni pour l'observateur profane ni, à fortiori, pour le sujet conscient lui-même* ». Certains auteurs soutiennent que la méthode clinique ne peut pas être utilisée dans un cadre collectif, cependant cette approche ne fait pas l'unanimité. Nous trouvons notamment Lagache (1994) pour qui la méthode clinique est nécessairement l'étude poussée de cas individuels. Y. Clot admet la pertinence de la méthode clinique sur des cas individuels mais il n'exclut pas une approche collective. Ainsi Y. Clot et J. Leplat ont écrit que la méthode clinique est d' « *envisager la conduite dans sa perspective propre, relever aussi fidèlement que possible les manières d'être et de réagir d'un être humain complet et concret aux prises avec une situation (pour notre recherche c'est les situations de travail), chercher en établir le sens ; la structure et la genèse, déceler les conflits qui le motivent et les démarches qui tendent à résoudre ce conflit.* »

Gréco (1968) fait la thèse que l'approche clinique a deux caractéristiques essentielles qui sont :

- Casuistique, c'est-à-dire qu'elle porte son intérêt en premier lieu sur des cas individuels. De fait, la comparaison exhaustive est impossible.
- Holistique, les interprétations font référence à un tout synchronique et diachronique de conduites

Des auteurs comme Piaget (1947) accordent moins d'importance au caractère collectif ou individuel. Pour lui, les caractéristiques principales de cette méthode sont la participation du chercheur et l'utilisation de l'observation dans l'analyse. La méthode clinique est une méthode qui est prise entre la technique et la démarche. La psychologie du travail a donné un caractère particulier à la méthode clinique en lui donnant comme domaine d'analyse les situations de travail. Cela correspond à l'analyse du sujet, de la tâche et de son environnement.

Une autre particularité de la méthode clinique est la participation du chercheur, du praticien ou de l'universitaire. A ce titre, Nahoum (1973) soutient l'idée que toute méthode clinique sous-tend une interaction avec l'objet étudié : « *Les stratégies cliniques sont très diverses et peuvent même entrer en conflits ; mais ce qui les caractérise toutes, c'est qu'elles tiennent compte des effets de l'interaction que le clinicien a avec le sujet (...) Le psychologue essaie de ne pas oublier qu'il fait partie du dispositif expérimental* » (p.121). Il y a un ensemble de caractères spécifiques à prendre en compte dans la méthode clinique notamment le rôle qu'a l'expert ou le chercheur. Il faut comprendre l'impact de ce rôle et en tenir compte dans l'analyse. Le caractère global et complexe que nous retrouvons dans la méthode clinique la

rapproche fortement des spécificités de l'étude de cas. L'importance du rôle du chercheur ou de l'intervenant dans l'analyse est une caractéristique de la méthode clinique (Clot 2006). Toutes méthodes se réclamant de la méthode clinique respectent ces quatre caractéristiques et elles sont intégrées aux principes de la méthode. Cependant, il est possible que la méthode présente d'autres caractéristiques ou spécificités en fonction des objectifs, de la situation et des moyens. Il existe d'autres méthodes en ergonomie et en psychologie du travail. Elles sont regroupées par exemple dans des ouvrages comme celui de Faverge (1976) ou Leplat (2000). L'ensemble de ces méthodes ont pour objectif l'identification du rôle des déterminants de l'activité pour plus ou moins de tâches.

Pour conclure, les caractéristiques les plus importantes et significatives pour décrire la méthode clinique sont :

- une considération globale de l'objet d'étude,
- une étude poussée et un examen complexe de l'objet d'étude,
- une importance particulière du rôle du ou des sujets, il faut considérer son impact dans l'analyse.

Après avoir présenté les grandes caractéristiques de la méthode clinique, nous allons maintenant voir trois exemples de méthode clinique mis en place dans des recherches scientifiques sur des objets et des finalités différents mais tous en lien avec le travail.

Le premier exemple de méthode clinique est celle mise en place par Lahy et Pacaud (1931). Ils ont mis en place une méthode clinique durant une étude portant sur la sélection des opératrices. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la théorie des aptitudes. L'objectif poursuivi par les auteurs en déployant une méthode clinique de l'activité est de sélectionner les meilleures recrues. La sélection n'est pas le seul objectif, cette méthode clinique cherche aussi à comprendre le processus de sélection du psychotechnicien. Grâce au déploiement de cette méthode, les auteurs ont fortement pointé les limites de la théorie des aptitudes en mobilisant l'approche de la clinique de l'activité. Les résultats de leur analyse se traduisent par l'identification d'exigences au travail. Ces exigences permettent de choisir les tests pour les prochains examens. C'est une méthode clinique orientée vers la tâche. C'est-à-dire qu'on ne prend pas en compte le sujet et ses spécificités. Il y a eu une autre utilisation de la méthode clinique dans cette recherche qui portait sur la psychologie des employés. Cette démarche correspond à une analyse des aptitudes spécifiques des employés en fonction de leur activité. La position de Lahy et Pacaud pour analyser le travail est d'être dans une analyse fine et poussée. D'ailleurs une citation de Lahy 1948 montre bien sa position vis-à-vis de l'approche



à adopter pour analyser le travail: *« l'analyse du travail est la chose la plus longue et la plus difficile, car c'est elle qui pose avec précision le problème scientifique. Prétendre pouvoir résoudre un problème de cet ordre sans analyse préalable du travail reviendrait à prescrire des médicaments à un malade sans l'avoir examiné ou encore à vouloir perfectionner une machine sans connaître ni sa construction, ni son fonctionnement (...) Celui qui s'engage dans une étude de cette sorte sans savoir où il va ne trouvera rien que par hasard, ce qui est une négation même de la méthode scientifique ».*

Un autre chercheur qui a déployé une méthode clinique est Faverge (1955). Cet auteur est critique vis-à-vis de l'analyse du travail dans le cadre de la théorie des aptitudes mis en place par Lahy et Pacaud. La critique principale concerne la décomposition imprécise des aptitudes et la décomposition arbitraire de l'activité. Faverge ne préconise pas une combinaison de tests préétablis mais une analyse poussée du travail. Pour illustrer sa critique, l'aptitude dit du « *coup d'œil* » qui est dans un nombre incalculable de situation de travail et qui revêt des sens totalement différents selon les contextes. De ce fait, sa thèse soutient l'idée que l'important du travail d'analyse ne consiste non pas à une énonciation et une découpe des aptitudes mais à donner un contenu précis aux activités à recourant à l'analyse du travail.

Un autre déploiement de méthode clinique est celle de Schuman. Il utilise la notion d'action située (Schuman, 1987) qui lui vient des travaux d'ethnométhodologie et qui a été beaucoup repris par les psychologues du travail et les ergonomes. L'action située est un concept qui énonce que le cours de l'action dépend essentiellement des circonstances matérielles et sociales. Il refuse de soustraire l'action de ses circonstances et de la représentation rationnelle. Il favorise une approche où l'analyse s'efforce de comprendre comment les individus utilisent ces circonstances pour effectuer une action intelligente. Dans son postulat, il donne une importance forte au contexte et à la situation pour déployer une approche clinique. Son approche correspond à une méthode clinique de l'analyse de l'activité proche de celle prônée par Y.Clot. Une citation explicite parfaitement son positionnement : *« la situation est cruciale pour l'interprétation de l'action »* Schuman (1987) p.178.

Il existe aussi la méthode des incidents critiques de Flanagan qui a été actualisée par Hoffman, Crandal et Shadbolt (1998) sous le nom de méthode de décision critique. Nous l'entendons parfois sous le nom de méthode d'analyse des tâches cognitives. Le déroulement de cette méthode est le suivant :

- Remémoration d'un incident par l'individu

- Séries d'étapes et de questions pour explicitation du déroulement de l'incident (en vue de l'approfondir et de trouver les causes réelles)

C'est une méthode clinique de l'activité basée sur les aspects cognitifs uniquement ce qui constitue une limite. Cependant cette méthode est utilisée en ergonomie notamment.

Après avoir présenté les caractéristiques de l'approche clinique de manière transdisciplinaires. Nous allons présenter la problématique et la méthodologie avant de procéder à l'analyse des résultats.

### **I.3. Retour sur les dimensions issues de la littérature et émergence de la problématique**

Notre revue de littérature nous a permis de définir l'expertise et l'expert selon différentes approches. Aucune définition ne s'est imposée comme seule et unique légitime. Nous trouvons des définitions différentes de l'expertise selon les fonctions sociales que nous lui prêtons (mandat, demande sociale, inscription dans l'espace public, finalité politique). D'autres définitions insistent pour définir l'expertise sur la détention d'une compétence particulière et spécifique à l'expert. Nous trouvons aussi des définitions insistant sur le caractère pragmatique de l'expertise, c'est-à-dire la mobilisation de cette compétence spécifique pour l'action. Il nous semble plutôt légitime et pertinent au vue de la forme des métiers de l'expertise aujourd'hui, que ces définitions soient complémentaires et non exhaustives. C'est-à-dire qu'elles peuvent selon le type d'expertise se retrouver réunies ou pas. Nous avons pu ensuite identifier une genèse succincte de l'émergence de l'expertise dans nos sociétés. L'émergence de l'expertise et la légitimité qu'elle a obtenue aujourd'hui s'expliquent en grande partie par le lien fort et historique avec les pouvoirs politiques. Elle s'est aussi développée en s'appuyant sur trois domaines historiques que sont le professionnel, le juridique et le scientifique. Notre revue de littérature s'est aussi attachée à définir et à comprendre l'approche constructiviste de l'expertise. La reconnaissance d'un savoir expert est un processus de lutte et de construction sociale. La reconnaissance et la légitimité d'un savoir comme expert ne se font qu'au prix de cette lutte et de cette construction. Comme nous l'avons déjà dit les relations entre le savoir et le pouvoir sont la variable centrale de la reconnaissance d'un savoir comme expert.

Après cette première sous partie, la littérature nous a permis de comprendre les usages politiques du recours à l'expertise, les conditions de son expansion et de son institutionnalisation au sein des rapports sociaux. L'utilisation de l'expertise est devenue

l'outil de rationalisation et de justification des orientations et des choix politiques et économiques dans tous les domaines. L'expertise est une pratique permettant aux décideurs d'asseoir la légitimité des décisions prises. Par stratégie d'opposition et selon l'adage populaire qu'il faut combattre l'ennemi avec ses propres armes, les groupes d'opposition ont adopté l'expertise en tant que pratique privilégiée au sein de leurs répertoires d'actions. Cette pratique dit de contre-expertise vise à remettre en doute la légitimité et l'objectivité des expertises émises par les groupes dominants ou décideurs. A ce titre, l'exemple des contre-expertises dans le monde du travail est très illustratif. Le secteur des technosciences illustre aussi parfaitement le processus de monter en puissance d'une expertise indépendante, en dehors de l'appareil étatique. La littérature identifie aussi clairement un phénomène nouveau autour de l'expertise. Nous assistons à l'émergence des experts profanes.

Nous nous sommes attachés dans notre revue de littérature à comprendre comment l'expertise auprès des IRP a émergé. Il semblait obligatoire de comprendre les logiques, les conflits et les différentes étapes qui ont amené l'expertise à prendre sa forme actuelle auprès des instances représentatives du personnel en France. De plus cette histoire est particulière, elle doit être prise en compte pour comprendre les pratiques encadrant l'expertise CHSCT.

Nous avons étudié les questions d'usage de l'expertise CHSCT et du fonctionnement des CHSCT. Nous avons mis en évidence les prérogatives et les moyens du CHSCT. Notre revue de littérature a pu identifier une implantation inégale des CHSCT. Nous avons souligné les conditions dont doit bénéficier une telle instance pour fonctionner efficacement.

Nous avons mobilisé dans notre revue de littérature les travaux de Michel Villette. L'approche qu'il met en place pour analyser les pratiques et le travail des consultants en management semble pertinente pour comprendre la forme actuelle de l'expertise CHSCT. Présentant un aspect commercial et économique, il semblait judicieux de tenir compte de ces contraintes pesantes sur les pratiques et de faire le parallèle avec l'activité d'expertise CHSCT.

Suite à cette première grande partie, nous avons mis en avant que le travail d'un expert CHSCT correspond à évaluer, comprendre et analyser le travail, identifier les liens entre la santé et le travail ainsi que les facteurs de risques pour les salariés. Il faut aussi comprendre que le travail d'expertise, c'est-à-dire l'évaluation et l'analyse du travail de l'expert CHSCT entre en conflit avec les évaluations faites par les entreprises. En conflit dans le sens où l'analyse prônée par les experts CHSCT repose sur des méthodes concurrentes, qui n'utilisent

pas le même langage et ne reposent pas sur les mêmes croyances. Il faut comprendre que le travail d'expertise est pris au cœur de luttes pour la définition de critères et de méthodes d'évaluation du travail. Ainsi, ils mobilisent des approches notamment sur les RPS qui partent de l'expérience vécue des salariés pour produire des connaissances. Ils mobilisent des outils différents de l'analyse du travail en entreprise qui repose sur des statistiques et des tableaux de bord. Ils prônent l'évaluation du travail réel par l'observation et la mobilisation de la parole des salariés. Ces expertises constituent des alternatives face aux expertises patronales qui ont une approche individualisante des problèmes notamment sur les risques psychosociaux.

Nous avons effectué une présentation des particularités du travail comme objet d'analyse. Il y a des difficultés qui rendent difficile la mise en visibilité du travail. Nous avons principalement relevé que le travail prescrit ne correspond jamais au travail réel pour plusieurs raisons. Nous avons aussi mobilisé de nombreux concepts qui expliquent la difficulté à mettre en lumière le travail dans sa globalité et sa complexité. Nous avons présenté le défaut de sémiotique qui correspond à l'inadéquation entre le langage pour expliciter le travail et les actions qui sont faites durant le travail. Nous avons aussi présenté la domination symbolique, le caractère subjectif et intériorisé du travail (savoir-faire corporel) ou encore les notions de *dirty works* en lien avec le prestige social. Nous avons aussi évoqué les difficultés particulières d'analyse du travail féminin.

Dans la sous-partie suivante, nous avons présenté les obligations légales de l'employeur en matière de politique de prévention et d'identification des risques professionnels imposées par le cadre des relations professionnelles français. Cette partie a présenté principalement le document unique et le bilan social.

Pour comprendre les difficultés des entreprises à saisir les enjeux de la santé et la sécurité, les liens entre la santé et le travail, nous nous devons de présenter les méthodes et les finalités poursuivies par les évaluations du travail en entreprise. En aucun cas, elles se donnent pour objectifs d'évaluer l'impact du travail, de l'organisation du travail sur la santé des salariés. De plus, elles ne passent que par des outils et des instruments qui ne reflètent pas ou mal la réalité du travail et de ses effets pour les salariés. Nous avons aussi montré que des phénomènes contemporains masquent encore plus l'identification et l'appréciation du travail et de ses effets sur la santé. L'élément principal expliquant ces phénomènes d'occultation relève de la dominance des approches gestionnaires.

Après la présentation des difficultés d'analyse du travail, de ce qui est fait en entreprise, nous avons fait un focus sur une méthode d'analyse du travail qu'est la méthode clinique. Ce type de méthode est une des méthodes portées pour analyser le travail et les liens avec la santé par un courant de chercheurs dont fait partie Yves Clot ou Jacques Leplat. L'objectif était d'opposer une alternative d'analyse du travail aux méthodes classiques managériales, patronales existantes dans les entreprises. De plus, cette approche retient de nombreux éléments qui sont portés par les experts CHSCT durant leurs interventions.

Il y a cependant un manque dans la littérature, aucun travaux à notre connaissance n'a porté spécifiquement sur les déterminants de l'activité d'expert CHSCT. Pourtant il semble, qu'il y ait un nombre conséquents d'éléments pouvant influencer le travail de l'expert voir le contraindre. Il y a tout l'aspect concernant les connivences supposées ou réelles des cabinets avec les organisations syndicales, ce qui peut représenter un biais dans l'expertise. Il y a un deuxième aspect qui concerne les enjeux politiques autour de l'expertise. Il y a aussi les méthodes, les croyances propres à l'analyse du travail des experts qui peut expliquer certaines méthodes et pratiques. Il y a tout le cadre légal et institutionnel entourant l'expertise qui semble avoir un poids considérable. Notre recherche se fixe donc comme objectifs d'analyser les pratiques, le travail des experts à la vue de ces différents éléments qui constituent un contexte économique, juridique et social particulier qui influencent certainement la production et les pratiques des experts CHSCT.

Notre problématique est donc :

***Quels sont les enjeux, le cadre et les conditions qui influencent l'activité d'expert CHSCT et la vision du travail faite par celui-ci durant une expertise CHSCT ?***

## **Partie 2 : Méthodologie de la recherche et du travail de terrain**

### **II.1. Méthodologie de la recherche**

#### **II.1.1. Paradigme épistémologique : l'interprétativisme**

Tout travail scientifique exige d'avoir une posture épistémologique. Le choix d'une posture pour des étudiants en Master 2 n'est pas chose aisée. L'épistémologie étant une matière plutôt nouvelle pour nous. Cependant, cette posture est essentielle pour comprendre le cadre dans lequel s'inscrit la recherche et quelles en sont ces finalités. Notre recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique de l'interprétativisme. Le premier élément ayant conduit à ce choix est la finalité de la recherche. Que voulons-nous réaliser au travers ce mémoire ? Le but de ce travail est de comprendre le travail des experts, donc naturellement, la recherche est compréhensive ce qui exclut de fait une grande partie des paradigmes épistémologiques. Nous avons longtemps hésité entre l'interprétativisme et le constructivisme au sens de Guba et Lincoln. Les hypothèses ontologiques et épistémiques étant très proches. Cependant, l'interprétativisme à la différence du constructivisme au sens de Guba et Lincoln tolère des régularités (autrement dit des patterns) dans les pratiques sociales des acteurs et une certaine stabilité temporelle dans ces pratiques. Pour comprendre une activité, il semble primordial de faire l'hypothèse que du moins de manière temporelle, elle présente des régularités sinon comment peut-on comprendre ce qui régit et influence le travail d'expertise. Le cadre légal et institutionnel est stable aussi malgré les modifications qui arrivent de temps à temps. Mais il est plus marqué par une stabilité que par des changements constants même si la période actuelle est synonyme d'évolution pour l'expertise CHSCT et son cadre. De plus, au vue de la spécificité de l'objet de notre mémoire qui est l'expertise CHSCT, nous nous devons d'adopter une posture épistémologique permettant de percevoir des réalités différentes selon des acteurs aux intérêts divergents pour éviter tout déterminisme ou autre raisonnement mécanique. L'interprétativisme nous offre ce positionnement et tolère la divergence d'intérêt et de réalité. En faisant ce choix, nous acceptons les trois hypothèses suivantes :

- L'hypothèse d'épistémologie subjectiviste moniste qui préconise qu'il y a une inséparabilité dans le processus de connaissance entre le sujet connaissant et ce qu'il cherche à comprendre, autrement dit la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience (interdépendance

entre le sujet et la situation), nous pensons que dans le cas de notre position de stagiaire dans un cabinet d'expertise, les connaissances que nous allons générer sont indissociables de l'expérience que nous aurons eu du travail d'expert au sein de ce cabinet. Au contraire même, c'est l'interaction entre ces deux dimensions qui générera les informations qui émergeront du processus d'expertise.

- La deuxième hypothèse qui est d'ordre épistémique, donc dans le processus de connaissance, le sujet connaissant ne peut échapper à son humanité : en particulier sa subjectivité et ses valeurs jouent inévitablement un rôle dans le processus de production de connaissances. Pour commencer le choix de mon sujet et du stage relève de mes préférences personnelles, ce qui par nature introduit déjà avant toute production de connaissances ma subjectivité et mon humanité. Cette hypothèse rappelle que les conclusions de mes travaux mais aussi ma manière d'analyser une situation, un processus ou une interaction sociale dépend en grande partie de qui nous sommes et de ce que nous pensons. C'est une hypothèse que nous acceptons, surtout dans le cadre d'études et d'observations sociologiques, chaque personne n'a pas le même point de vue sur une situation en fonction de qui elle est (position sociale), de ce en quoi elle croit (normes et valeurs) ou encore de ses expériences passées.

- La troisième hypothèse d'ordre ontologique relativiste de ce paradigme est que la réalité est relative, multiple et socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes. La réalité étant un ensemble de significations individuelles ou collectives conçues par un ou des individus dans une tentative de donner du sens aux expériences qu'ils vivent. Ces expériences sont par nature interactives, les significations émergent des interactions entre les individus. Cette hypothèse reflète du moins à nos yeux, la posture à adopter pour comprendre le travail d'expertise. Ce travail est caractérisé par ces réalités multiples sur un même objet qu'est le travail et par le nombre important d'interactions, d'acteurs au sein du processus de construction de l'expertise. La réalité diverge d'un acteur à l'autre et plus encore dans un objet social comme les expertises en entreprises où les acteurs ont des positions conflictuelles et des intérêts souvent opposés. Pour conclure sur notre choix épistémologique, le fait d'être dans l'interprétativisme est un avantage pour notre mémoire car ce paradigme accepte et permet de créer des connaissances que l'on ne cherche pas à généraliser ou en faire monter en validité externe. Les recherches peuvent être très contextuelles et localisées, comme pour notre étude de cas unique.

Le but de notre recherche est compréhensif, elle est basée sur un raisonnement inductif, c'est à dire que ce sont les éléments du terrain qui vont nous amener à tirer des conclusions sur le processus d'expertise et d'évaluation experte du travail, nous n'émettons pas d'hypothèses préalables et nous ne testons pas de théories (theory testing).

## **II.1.2. Positionnement méthodologique : une recherche qualitative basée sur une étude de cas unique**

### ***II.1.2.1. L'étude de cas unique***

Notre étude mobilise une méthode par étude de cas. L'étude de cas fait référence à une méthode qualitative empirique pouvant mêler un nombre important de méthodes de recueil de données (entretiens, observations, analyse documentaire etc....). L'objet de l'étude de cas est de comprendre un phénomène en intégrant le contexte, la contingence à l'analyse. Cette méthode permet la compréhension d'un phénomène dans toute sa complexité. Cela semble être la posture à adopter pour analyser le cas du travail d'expertise qui mêle des acteurs de différents horizons aux intérêts opposés dans un contexte légal et institutionnel prégnant auquel se greffe des logiques, des stratégies d'acteurs propre à leur histoire. Seule une analyse fine peut permettre de saisir toutes les interactions et les relations qui se jouent dans une expertise. Ainsi, l'étude de cas permet une analyse poussée sur l'aspect temporel et chronologique d'un phénomène. Wacheux (1989) dit : « *la méthode de cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ». Elle permet d'étudier un phénomène dans son contexte, apporte une vision différente du phénomène et permet de saisir des événements qui n'ont de sens que dans ce contexte. Etudier les phénomènes en dehors de leur contexte ou à posteriori ne donne pas la même signification ou les mêmes résultats. Extraire un phénomène de son contexte revient à le vider de son sens. Yin (2003) nous rappelle l'importance d'étudier les phénomènes de manière contextuelle : « *the case study inquiry* :

- *Copies with the situation in which there will be many variables of interest*
- *Relies on multiple sources of evidences*
- *Benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis (p13).*

La force de l'étude de cas est de pouvoir contextualiser un phénomène, la compréhension en est d'autant plus renforcée. Stake (1988) dit : « *l'objectif n'est pas de se représenter le monde, mais de représenter le cas* ». En plus d'avoir ce rapport particulier à la contingence et



au temporel, l'étude de cas permet de pousser l'analyse à un degré pas accessible par d'autres méthodologies notamment quantitatives. Beaucoup de chercheurs font le choix de cette méthode pour cette qualité qui nous est parfaitement rappelée dans une citation anglaise de Eisenhardt (1989) : « *the case study is a research which focuses on understanding the dynamics present within single settings* » (p 534). Le choix de l'application d'une méthodologie par études de cas se fait en fonction de l'objet étudié, l'expertise est un processus social qui se prête parfaitement à ce type de méthode. D'ailleurs, Giroux (2003) nous rappelle que l'analyse en profondeur par études de cas (unique ou multiple) permet d'explicitier et de créer un savoir théorique qui éclaire et permet de comprendre la pratique. C'est exactement l'objet de notre mémoire, qui cherche à comprendre les déterminants de l'activité d'expertise CHSCT.

L'étude de cas peut être mobilisée pour différentes raisons. On peut la mettre en place pour créer de la connaissance, tester des théories ou bien bâtir des modèles conjecturaux. De plus, elle est utilisée dans presque tous les paradigmes épistémologiques, c'est-à-dire du positivisme au constructivisme. Ensuite, les études de cas poursuivent des finalités différentes. Nous pouvons les distinguer en nous appuyant sur une typologie assez classique distinguant trois types d'étude de cas qui sont :

Le cas exploratoire : Ici, l'étude de cas a pour objectif et est utilisée en vue de mieux définir les questionnements et les principes mais aussi évaluer la potentialité de réalisation du processus de recherche. Une citation de Yin (2003) extraite du cours de Mme Pascal illustre parfaitement cette finalité : « *Is aimed at defining the questions and hypothesis on a subsequent study (not necessary a case study) or at determining the feasibility of the desired research procedures* »

Le cas descriptif : la visée de ce type d'étude de cas est de décrire, détailler en profondeur un phénomène dans son contexte. Pour illustrer cette idée, une citation de Yin (2003) extraite aussi du cours de Mme Pascal, est adéquate. Yin soutient que : « *A descriptive theory covers the scope and depth of the object (case) being described* » (Yin, 2003 p 587).

Le cas explicatif : ici l'objectif premier de la mobilisation d'une méthode par étude de cas est de comprendre un phénomène. C'est-à-dire se poser des questions du style pourquoi ou comment. Le chercheur veut identifier des causalités pour éclairer les pratiques. Une nouvelle citation extraite du cours de Mme Pascal montre que la littérature a identifié cet apport de la méthode par étude de cas. Ainsi, Mintzberg (1979) a écrit : « *we uncover all kinds of relationships in our data but it is only through the use of this data that we are able to explain them* » (Mintzberg, 1979, p 587). Notre étude de cas poursuit ces objectifs. C'est-à-dire

qu'elle est mise en place pour expliquer et comprendre les causalités, identifier pourquoi le travail de l'expert est tel qu'il est. Quels sont les éléments qui influencent la construction du rapport d'expertise et plus généralement l'activité d'expertise auprès des IRP.

Maintenant, nous allons présenter les avantages et les limites de cette méthodologie par étude de cas au travers des auteurs qui en ont fait sa promotion ou l'ont utilisée dans leurs travaux. Une des forces de l'étude de cas, selon de nombreux auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003), est que cette méthodologie génère des nouvelles théories. Le fait d'approfondir et d'analyser scrupuleusement un cas permet de soulever de nouveaux questionnements, de mettre en évidence de nouvelles problématiques. Cette observation fine semble permettre de révéler des nouvelles dynamiques et les zones non éclaircies par les anciennes théories qui n'avanceraient que des explications limitées. Le but de notre mémoire étant de comprendre les pratiques et le travail d'expert CHSCT, quoi de mieux que de se plonger dans une étude de cas approfondie pour comprendre avec le plus de pertinence possible les logiques des acteurs. C'est certainement cette qualité première qui justifie le choix de cette méthodologie.

Un autre avantage avec les études de cas selon K. Eisenhardt (1989), dans sa vision de l'étude de cas, est que la théorie générée sera sûrement testable et vérifiée. Dans l'étude de cas, il y a un processus de boucle itérative. Le processus de construction de la théorie permettrait dans ce type de méthodologie de soumettre constamment les hypothèses à une vérification répétée. Ce qui rend encore plus probable que les hypothèses résultantes finales soient vérifiées. Cela est dû en grande partie à la force du processus d'itération c'est-à-dire au phénomène d'aller-retour entre la théorie et le terrain.

Cependant l'étude de cas présente des limites. Tout d'abord, l'accès à l'information n'étant pas limité si ce n'est sous la contrainte de temps et d'argent, le chercheur peut se retrouver face un nombre incalculable de données. D'ailleurs dans le cadre de notre mémoire, nous avons eu accès à un nombre important d'informations provenant de tous les acteurs. Cet excès de données peut amener le chercheur à construire une théorie qui engloberait tout. De ce fait, la théorie perdrait de son sens. De plus, le qualitatif ne permettant de bénéficier de jauge comme en quantitatif, le chercheur peut donner priorité à une relation plutôt qu'à une autre alors que celle-ci est particulière à quelques cas. Une autre limite à l'étude de cas est le risque de construire des théories trop étroites dont la contribution serait modeste pour la recherche. C'est-à-dire que le risque de créer de la théorie sur un objet trop spécifique qui ne permettrait pas une généralisation même si on réplique le cas car les éléments théoriques générés ne sont valables que pour ce cas. Par exemple, les pratiques du cabinet sujet de notre mémoire sont peut être uniquement spécifiques à celui-ci. À ce titre, l'exemple des travaux de Gersick en

1988, qui ont mobilisé une méthode par étude de cas, montrent comment la théorie peut être limitée et impossible à généraliser tant elle est spécifique.

Suite à ces avantages et limites, nous trouvons dans la littérature un grand débat ouvert entre la méthodologie par étude de cas multiples ou unique. Un débat a d'ailleurs animé l'épistémologie à ce sujet, celui entre K. Einsenhardt et deux chercheurs du nom de Dyer et Wilkins dans la revue *Academy of Management Review*. L'objet du débat concerne le besoin ou non de multiplier les cas. Einsenhardt soutient que la réplication est obligatoire pour rendre empiriquement généralisable une théorie (4 à 10 cas) alors que Dyer et Wilkins eux soutiennent au contraire que l'étude de cas unique permet aux chercheurs de faire émerger de nouvelles relations théoriques et de questionner les anciennes. D'autres auteurs ont une posture plus consensuelle, nous pensons notamment à Yin qui admet les études de cas unique et multiples (2003). Ce questionnement est certes intéressant mais dans le cadre de notre mémoire, la question ne se pose pas réellement en tenant compte de la temporalité et des moyens qui nous sont alloués pour le réaliser.

De plus, l'étude de cas est très pertinente pour comprendre en profondeur un processus mais elle n'est pas applicable à tous les terrains d'enquêtes. L'accès au terrain est parfois difficile selon le secteur ou l'objet d'étude. Ainsi, il y a des limites d'ordre temporel et financier mais des terrains sont et seront toujours impossible d'accès au chercheur. Pour illustrer cette idée, imaginez-vous mener une enquête sur le suicide à France télécom ou sur les rémunérations des patrons du CAC 40.

## **II.2. Méthodologie du travail de terrain : échantillonnage et mode de recueil des données**

Après avoir présenté l'étude de cas et ses particularités, nous allons présenter l'échantillon des interviewés, les différents modes de recueil des données mobilisés dans ce mémoire.

### **II.2.1. Présentation et justification de l'échantillon**

La structure dans laquelle s'est déroulé le stage est caractérisée par sa petite taille (6 salariés), ce qui limite fortement le choix et les intentions de sélection des acteurs pour les entretiens. De plus, les locaux sont scindés entre la région Ile de France et Provence Alpes Côtes d'Azur (PACA) ce qui rendait encore plus ardu la possibilité de réaliser des entretiens

avec tous les experts composant le cabinet. Nous avons donc décidé d'interviewer trois experts du cabinet de la région PACA sachant qu'ils sont quatre, une des expertes n'a pu réaliser l'entretien car elle était occupée par son activité. La logique a donc été la suivante : nous avons effectué un entretien avec l'expert qu'on nommera l'expert n°1 qui est un des fondateurs du cabinet. Naturellement, un des deux fondateurs devait être interrogé pour comprendre l'histoire et l'existence du cabinet. Nous avons aussi réalisé un entretien avec une experte doctorante pour avoir un point de vue récent sur l'expertise, c'est-à-dire peut-être en opposition avec le discours des autres membres ayant une certaine expérience de l'expertise. Nous l'appellerons l'expert n°2. Avoir un entretien avec elle était aussi l'occasion de connaître les raisons et les motivations de l'engagement chez les jeunes diplômés. Une troisième experte (expert n°3), qui n'a pas une formation sur l'analyse des situations de travail à proprement parler mais une formation dans le commercial, a été interviewée pour cette richesse et cette diversité dans son profil. Elle a un parcours différent et elle réalise des tâches particulières et spécifiques en lien avec l'aspect commercial notamment les appels d'offre en plus des missions d'expertise. L'activité d'expertise CHSCT présentant des similitudes avec n'importe quelles activités commerciales de conseil, il était important d'avoir une interviewée qui a un regard différent sur ces pratiques. Le dernier entretien a été un entretien téléphonique parce que l'interviewée travaille sur la région Ile de France. Elle a été choisie car elle a participé aux restitutions en CHSCT des deux expertises que nous avons pu suivre. De ce fait, n'ayant personnellement pas pu assister à une restitution, il nous fallait en saisir la logique d'où le choix de cet entretien. Cette étape étant l'étape finale du travail d'expertise, elle est essentielle. Elle est une des rares étapes où est réunie presque la majorité des acteurs de l'expertise hormis les salariés si ce n'est au travers des représentants du personnel. Nous la nommerons l'expert n°4. Nous avons garanti l'anonymat à tous les interviewés, les trois premiers experts (n°1, 2, 3) ont été interviewés en face à face dans les locaux marseillais du cabinet. Le quatrième expert (n°4) a fait l'objet d'un entretien téléphonique.

### **II.2.2. Les modes de recueil des données**

Notre recherche s'appuie finalement sur une étude de cas unique avec une méthodologie qualitative mixte croisant plusieurs méthodes qui sont :

- L'observation participante
- Les entretiens semi directifs
- L'analyse documentaire

### ***II.2.2.1. L'observation participante***

Nous avons eu recours à l'observation participante d'une expertise CHSCT. L'intérêt de mobiliser des observations est que pouvoir observer directement les interactions et les pratiques sociales dans le processus de construction d'une expertise, en étant présent dans la situation où elles se développent, est un moyen de les reconstituer autrement qu'au travers du seul discours des acteurs recueilli par entretien ou par questionnaire à postériori. Le fait d'être observateur et participant (plus libres du fait de mon statut de stagiaire) permet de saisir les conditions et les enjeux qui façonnent l'évaluation du travail faite par l'expert. Ce type de posture colle parfaitement avec l'objet de notre mémoire et le but de notre recherche qui est compréhensive. Quoi de mieux que d'observer de l'intérieur un processus social pour en saisir toutes les interactions et particularités. L'observation directe participante retranscrit dans un carnet selon la méthodologie proposée par Anne Marie Arborio et Pierre Fournier (2005) durant l'ensemble du travail d'expertise s'offrant à moi (appels d'offre, analyse des données disponibles, entretien semi directifs, rédaction du rapport et des préconisations). Nous nous appuyons cette méthodologie pour que nos observations jouissent des conditions de validité scientifique. Cette démarche permet de donner une valeur scientifique à ce travail d'observation. L'ouvrage donne des indications pour les étapes de l'enquête par observation et ceux pour toutes les étapes de l'enquête :

- choix du terrain (cette partie est intéressante mais inutile pour des élèves de M2)
- mode de participation à la situation
- la prise de notes
- le compte rendu, la tenue et à la gestion des carnets d'enquêtes
- l'analyse

Adopter ces conseils méthodologiques nous évitera le manque de rigueur pouvant rendre caduque mon travail d'observation.

### ***II.2.2.2. L'entretien semi directif***

Tout d'abord, nous devons rappeler qu'il existe plusieurs types d'entretiens :

(1) L'entretien directif où le chercheur pose des questions prédéfinies dans un ordre préétabli. Ce type d'entretien s'apparente à un questionnaire.

(2) L'entretien semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notées et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient.

(3) L'entretien libre pour lequel il n'y a pas de cadre prédéfini, l'entretien se passe sur le mode de la conversation « naturelle ». Souvent utilisé pour retracer des trajectoires de vie familiale, scolaire ou professionnelle Ce genre d'entretien est souvent plus long mais aussi plus difficile pour le chercheur. Il demande une plus grande expérience, puisqu'il faut savoir être en écoute active, savoir rebondir sur les thèmes intéressants pour la recherche et ne pas perdre de vue les objectifs de l'entretien.

Nous avons fait le choix d'un entretien semi directif assez libre, c'est-à-dire que la parole du salarié doit être dominante dans l'entretien pour pouvoir exprimer des aspects subjectifs de son activité. De ce fait, nous avons décidé de poser des thèmes larges et de suivre la chronologie d'une expertise pour assurer la trame de l'entretien. L'objectif étant vraiment d'avoir un point de vue des experts sur leurs activités. Ces entretiens se sont fait à l'aide du travail d'observation pour ne pas rester théorique et axer notre échange sur des pratiques concrètes.

#### **II.2.2.1.1. Elaboration du guide d'entretien**

Le guide d'entretien que nous avons élaboré est disponible en annexe. Il est composé d'une première partie portant sur les éléments biographiques de l'interviewé. Concrètement, nous lui demandons des informations relatives à sa formation, son parcours professionnel et les raisons de son engagement dans l'expertise CHSCT. Si l'interviewé est un des fondateurs du cabinet, les questions porteront sur les raisons de la création du cabinet. Il y a ensuite deux thèmes qui sont le cadre légal et institutionnel et l'activité commerciale. Dans le thème concernant le cadre légal et institutionnel, nous revenons avec les interviewés principalement sur les moyens dont dispose l'expert pour mener à bien sa mission (accès à l'information, libre circulation), sur la durée imposée des expertises (45 jours) et sur l'agrément ministériel CHSCT. En ce qui concerne l'aspect commercial, ce thème aborde les questions des appels

d'offres, de l'obtention de nouvelles expertises et de la relation avec les clients (CHSCT). Ensuite, l'entretien suit les différentes étapes de l'expertise proposé par la méthodologie du cabinet. Nous prenons la chronologie d'une expertise pour comprendre les différentes interactions et pratiques dans leur contexte. Nous analyserons chacune des étapes en fonction des relations et de la nature de ses relations pour l'expert. Les relations nous intéressant principalement étant celles avec le CHSCT, la direction, les représentants du personnel et les salariés. Ainsi, les différentes étapes reprises au cours de l'entretien suivent le déroulement d'une expertise avec comme étapes :

**Phase d'instruction de la demande :**

Pré-diagnostic : comprendre la demande et son contexte (échanges avec les représentants du personnel et le président du CHSCT, consultation de documents en cas de besoin avec le médecin du travail, l'inspecteur du travail, ou encore le préventeur)

Rédaction d'une proposition d'expertise : enjeux, périmètre, méthodologie, délais, équipe

Proposition d'une convention

**Phase de construction du diagnostic :**

Recueil de données : entretiens avec l'encadrement, avec les salariés, autres acteurs, observations, documentation.

Présentation intermédiaire : validation des pistes de travail

Elaboration du diagnostic : exploitation des données

**Rédaction du rapport final :**

Elaboration des préconisations

Finalisation du rapport (échanges avec les acteurs: discussion du projet de rapport et des préconisations ; remise du rapport final ; restitution)

Nous avons volontairement choisi une forme souple d'entretien semi directif. L'interviewé s'exprime librement sur ce qu'il fait, comment, avec qui et pourquoi. L'objectif est de saisir les logiques de l'expert et des autres acteurs selon l'expert. Notre mémoire s'intéressant à l'aspect subjectif du travail, la collecte de données et les entretiens ne pouvaient être dominés que par la parole du salarié. Ainsi, l'objectif durant les entretiens étaient d'intervenir le moins possible si ce n'est pour des précisions ou des relances.

### ***II.2.2.2. Etude documentaire***

L'étude et l'analyse documentaire ne fait pas l'objet d'une formalisation particulière dans ce mémoire. Cependant, il était obligatoire pour comprendre l'activité de l'expert de procéder à une analyse documentaire large. Dans cette étude, nous avons été amenés à étudier des documents d'entreprises, des documents internes à Oméga ou des documents institutionnels comme le dossier d'agrément ministériel. Cette analyse documentaire vient en appui du travail d'observation participante et des entretiens. Il a une visée complémentaire. De plus, certains documents sont primordiaux pour comprendre les contraintes pesant sur l'activité d'expertise. Nous pensons notamment à l'agrément ministériel qui fera l'objet d'une analyse tant il structure le travail d'expertise en imposant des points de passage obligés.

### ***II.2.2.3 Limites de la méthodologie***

Notre méthodologie présente cependant des limites. Pour des raisons économiques, le cabinet a rencontré des difficultés de trésorerie et logistiques (les sièges sociaux se trouvant à Paris), nous n'avons pas pu assister à des entretiens avec les membres des directions des deux expertises que nous avons menées. Or, le point de vue, l'attitude de la direction et l'ensemble des interactions avec les experts sont cruciaux dans la construction du diagnostic et donc de l'évaluation du travail de l'expert. Pour pallier à cette limite, nous bénéficions quand même des comptes rendus de ces entretiens qui ont été faits par l'équipe parisienne d'Oméga.

La deuxième limite est que nous n'avons pas pu assister à une restitution en CHSCT qui est en quelque sorte le moment où se matérialise tout le travail d'expertise, où une grande partie d'acteurs sont présents et où l'observation directe pointerait certainement des éléments intéressants.

Une dernière limite est le caractère peu généralisable de cette étude de cas qui est très contextuelle au cabinet dans lequel nous avons fait notre stage. Notre étude de cas ne reflète pas et ne prétend pas refléter le processus de construction d'expertise, d'évaluation du travail de tous les experts. D'une part, car la temporalité de notre mémoire est limitée pour multiplier les études de cas. D'autre part, la méthodologie et l'approche du travail est un élément spécifique à chaque cabinet qui constitue à ce titre un argument de sélection lors des appels d'offres (mise en concurrence des différents cabinets). Prétendre à une représentativité des pratiques, des interactions durant une expertise est assez complexe et utopique (histoire, positionnement différent). Pour ce faire, il faudrait faire des études de cas dans les 90 cabinets expertise CHSCT existants en France.



## **II.3. Terrain de recherche**

### **II.3.1. Présentation du cabinet Oméga**

En premier lieu, nous allons présenter la structure qui nous a accueillis pour la réalisation du stage. Cette structure constitue notre accès à un terrain de recherche. Oméga est un cabinet d'expertise et de conseils auprès des IRP et des directions d'entreprise créé en 2008. Le cabinet est composé de deux structures en France et comptabilise un effectif de six salariés dont une doctorante. Nous pouvons le définir comme une société d'expertise et de conseil spécialisée dans l'analyse des enjeux contemporains du travail que ce soit d'organisation, de conditions de travail, de santé et sécurité au travail ou encore de la stratégie des entreprises. Le cabinet est amené à effectuer quatre types d'expertises possibles dans ces prérogatives :

- Expertise CE : Dans le cadre du droit des CE à recourir à un expert, payé par l'entreprise, concernant la stratégie de l'entreprise, soit dans le cadre d'expertises libres financées par les CE sur leur propre budget de fonctionnement et portant aussi bien sur des questions économiques que d'organisation du travail ou de conditions de travail.
- Expertise CHSCT : dans le cadre d'un article prévu par le code du travail soit pour modification de l'organisation du travail ou d'un danger grave et imminent.
- Expertise libre : ce sont des expertises mandatées par le CE sur son budget propre, ces missions peuvent être de nature différente et porter sur des sujets divers.
- Les expertises pour les directions d'entreprises : ce sont des missions de conseils classiques auprès des directions d'entreprises (ex : mission pour la direction de l'entreprise publique n°1 sur le développement du fret ferroviaire).

### **II.3.2 Présentation des deux expertises CHSCT**

Après avoir présenté le cabinet, nous allons présenter brièvement les expertises que nous avons pu suivre dans le cadre du stage de fin d'année. Les deux missions principales de notre mémoire qui vont nous servir de terrain d'enquête sont des expertises mandatées pour le compte de CHSCT. La première s'est déroulée à l'entreprise n°1 et la seconde au sein de l'entreprise n°2.

### **II.3.2.1. L'expertise CHSCT à l'entreprise n°1**

L'entreprise n°1 est un organisme paritaire collecteur agréé et formateur. Le CHSCT de l'entreprise n°1 a désigné Oméga pour une expertise sur les conséquences en matière de conditions de travail, de santé et sécurité des salariés, dans le cadre du projet de nouvelle organisation, concernant à la fois l'évolution du réseau (régions) et la nouvelle organisation du Siège.

Pour compléter la présentation sommaire, voici une partie du rapport définitif qui rappelle l'objet de la demande et la nature de l'expertise : *« Le CHSCT de l'entreprise n°1 a désigné notre cabinet, le 11 mars 2014, pour une expertise concernant les conséquences du projet de nouvelle organisation (évolution du réseau et réorganisation du siège) sur les conditions de travail des salariés. Cette expertise s'inscrit dans le cadre de l'article L 4614-12 du Code du travail. Comme l'indique la résolution votée en CHSCT : « Ce projet tel qu'il a été présenté aux CE et au CHSCT implique une complète reconfiguration de l'entreprise impactant largement les conditions d'exercice du travail des salariés » :*

- *Modification des fonctions du Siège et de son organigramme ;*
- *Création de nouvelles fonctions en région, avec la création d'inter-régions ;*
- *Modification du système d'information impliquant des suppressions de postes et des mutualisations de fonctions ;*
- *Modification et requalification des métiers socles de l'entreprise ;*
- *Arrêt programmé de la polyvalence obligatoire et passage à une spécialisation par métier.*

*Parallèlement, ce projet conduit, dans un premier temps, à 25 suppressions et 43 créations de postes au siège, ainsi que le transfert de 10 postes du Siège vers les régions. Or, les gains de productivité attendus du nouveau système informatique et les contraintes économiques, en lien avec l'évolution attendue de la législation, risquent d'accroître le nombre de suppressions de postes d'ici 2017.*

*Enfin, ce projet est encore susceptible d'évolution, puisque les référentiels métiers notamment sont toujours en cours d'élaboration.*

*Conformément au cahier des charges, notre intervention a eu pour objet d'identifier :*

- *La faisabilité de l'organisation projetée, en termes de charge de travail pour les personnels cadres et non cadres ;*
- *Les conséquences du projet sur les autres aspects des conditions de travail des salariés : intérêt au travail, parcours professionnel, localisation... ;*

- *L'analyse du dispositif d'accompagnement et de suivi des salariés dans le cadre de ce projet ;*

*Les conséquences du projet sur la santé morale et physique des salariés, et notamment l'accentuation des risques psycho-organisationnels* ». Notre participation dans cette expertise s'est faite sur les étapes que sont l'analyse préalable des documents d'entreprises, la réalisation de la campagne d'entretiens qui comptent :

Une première série d'entretiens en Ile de France :

- 3 entretiens collectifs avec des chargés de formation,
- 1 entretien individuel d'une coordinatrice (responsable animation des chargés de formation) en Ile de France

Et une série d'entretien en région Midi Pyrénées (MP) avec :

- 1 entretien individuel avec une secrétaire général régional MP
- 1 entretien individuel d'une coordinatrice
- 1 entretien collectif avec les chargés spécialité projet salarié ;
- 1 entretien collectif avec les chargés de formation CFAPA ;
- 1 entretien collectif avec chargés de formation spécialité CFIF ;
- un entretien individuel chargé formation polyvalente

Suite à quoi nous avons participé à l'analyse et à la rédaction du rapport de manière moins importante.

### **II.3.2.2. L'expertise CHSCT à l'entreprise n°2**

La seconde expertise s'est déroulée au sein de l'entreprise n°2 qui est une régie de transports qui exploite les panneaux d'affichage publicitaires de plus de 50 agglomérations en France. C'est une filiale du groupe X. Le CHSCT de l'entreprise n°2 a mandaté le cabinet Oméga pour une expertise sur les conséquences du projet de nouvelle organisation des régions et du nouveau système de rémunérations sur les conditions de travail, la santé morale et physique des salariés. Le projet prévoit la fusion de deux entités distinctes du groupe X que sont métro l'entreprise n°2 et une autre filiale. Ce projet constitue potentiellement un risque pouvant générer d'importantes conséquences en termes de conditions de travail et de santé (physique et morale) des salariés touchés par le projet.

Pour compléter la présentation de la mission d'expertise à l'entreprise n°2, voici une partie de la lettre de mission extraite spécifiant bien l'objet de l'expertise : « *Le CHSCT de l'entreprise n°2 a désigné notre cabinet, pour une expertise concernant les conséquences du projet de*

*nouvelle organisation des régions et de nouveau système de rémunérations sur les conditions de travail des salariés, et leur santé tant morale que physique.*

*Cette expertise s'inscrit dans le cadre de l'article L 4614-12 du Code du travail.*

*Comme l'indique la résolution votée en CHSCT : « Ce projet induit potentiellement d'importantes conséquences en termes de conditions de travail et de santé, tant physique que morale, des salariés concernés : modifications des lignes hiérarchiques et difficultés d'identification des chaînes de responsabilités, baisses de rémunération induisant de potentielles ruptures de contrats, augmentation sensible de la charge de travail.... Or, aucun élément d'analyse n'a été fourni au CHSCT dans ces domaines. Le CHSCT est donc dans l'impossibilité de déterminer si ce projet répond aux obligations de l'employeur telles que définies à l'article L 4121-1 du Code du travail, en matière de prévention des risques sur la santé physique et mentale des salariés. Il se trouve de fait dans l'impossibilité de rendre un avis motivé en l'état actuel de ses informations.*

*Pour ces raisons, les membres du CHSCT ont mis à l'ordre du jour le recours auprès d'un expert externe agréé par le Ministère du Travail, selon l'article 4614-12 du Code du travail dans le cadre d'un projet important modifiant les conditions de travail. »*

*Conformément au cahier des charges, notre intervention aura pour objet d'analyser, sous l'angle des conséquences en termes de conditions de travail et de la santé des personnels, à la fois la nouvelle organisation des régions avec notamment la fusion des équipes l'entreprise n°2, filiale n°1 et filiale n°2 et le nouveau système de rémunération proposé aux commerciaux ». Nous avons dans le cadre de cette mission participé à différentes étapes de l'expertise. Nous avons notamment participé à l'analyse documentaire préalable, à une partie de la campagne d'entretiens qui représente :*

- 1 entretien individuel avec une assistante commerciale
- 1 entretien individuel avec le directeur commercial régional
- 1 entretien individuel et 1 entretien téléphonique avec des chefs de publicité

Dans un dernier temps, nous avons, avec une position plus en retrait, participé à l'élaboration du diagnostic et des préconisations. Il est à noter, que pour les deux expertises, nous n'avons pas participé à une restitution en CHSCT ni aux entretiens préalables avec les cadres dirigeants.

## **Partie 3 : Analyse des résultats**

Dans cette partie, nous allons présenter l'analyse et les résultats de la collecte de données exposée dans notre méthodologie. La présentation des résultats suivra le déroulement suivant :

- Présentation du cabinet, de ses évolutions et du profil des experts.
- Une professionnalité et des pratiques construites sous le pouvoir coercitif de l'agrément ministériel
- L'activité d'expertise CHSCT est une activité économique comme une autre sur certains aspects
- La rencontre de la demande, la phase de pré diagnostic et la rédaction de la lettre de mission
- Objectivité, positions de tiers et lien avec les organisations syndicales
- Un parti pris propre au cabinet d'Oméga sur l'analyse du travail
- Un travail de terrain principalement constitué d'entretien
- Elaboration du diagnostic et construction des préconisations
- La gestion du temps, un enjeu crucial pour la réussite de l'expertise et anxiogène pour l'expert

### **III.1. Présentation du cabinet, de ses évolutions et du profil des experts**

Cette partie vise à situer le contexte dans lequel s'est construit le mémoire. Elle vise aussi à identifier le parcours et la rationalité de chaque acteur à s'engager dans l'expertise CHSCT. Ceci permettant de resituer le discours des interviewés.

#### **III.1.1. Présentation du cabinet**

Tout d'abord, le premier résultat à donner est sans aucun doute l'histoire du cabinet et le contexte de mon arrivée dans le cabinet. Cela permettant de situer notre discours et nos résultats. Il a été créé en 2006 par l'expert n°1 et un autre fondateur suite à un départ d'un cabinet historique en matière d'expertise auprès des IRP. La présentation des experts et de leur profil fera l'objet du point suivant. Suite à ce départ, les deux fondateurs ont voulu prolonger d'une part leurs expériences professionnelles, et développer les réseaux qu'ils avaient acquis dans le cadre de leurs différentes activités. Au début, le cabinet ne disposait pas de l'agrément CHSCT. Il était positionné sur des missions CE et des missions libres de conseil pour le compte des directions. Dans cette période, tenant compte du fait que l'expert

n°1 était très reconnu dans le milieu du ferroviaire et qu'il avait principalement travaillé pour le compte de l'entreprise publique n°1 avec comme interlocuteur privilégié la CGT du secteur correspondant. En 2010, le cabinet a recruté deux nouveaux experts au profil assez similaires de celui des deux fondateurs. C'est-à-dire plus dans l'analyse socio-économique que sur les questions de santé au travail. Il y a eu une tentative pour obtenir l'agrément qui a été infructueuse. En 2012, le cabinet a recruté une doctorante (l'expert n°2) et une ancienne professionnelle de la communication (l'expert n°3). En plus, une des expertes recrutées en 2012 est partie en formation ergonomique au CNAM. Les fondateurs ont décidé de prendre des locaux dans le sud de la France dans une optique visant à travailler plus en équipe. Ainsi les experts n°2 et 3 sont à plein temps dans le sud de la France avec les deux fondateurs. Les deux autres experts étant dans des locaux en Ile de France partagés avec une entreprise d'étude spécialisée et de conseil. L'année 2013 a constitué une année charnière pour Oméga avec une volonté de prolonger l'intérêt des problématiques sur le travail et la santé suite à l'obtention de l'agrément en Janvier 2013. Cette année constitue aussi une année où les fondateurs ont effectué un repositionnement du cabinet sur des secteurs nouveaux notamment les appels d'offres grâce à l'arrivée de l'expert n°3 : *« On s'est positionné sur des appels d'offres de manière de plus en plus fréquente. On a essayé de toucher des interlocuteurs et des sujets sur lesquels on n'était pas habitué à se positionner notamment du fait de l'expérience de l'expert n°3 et donc de l'ouverture de réseaux et de champs de compétences que son arrivée a constitué. Du fait qu'on a gagné des appels d'offres à la régie publique n°1, dans un conseil général et une communauté »*.

### **III.1.2. Présentation du parcours des experts et des motivations ayant conduit à devenir expert CHSCT**

Le premier point que nous aborderons concerne les profils des interviewés et les raisons des salariés et du fondateur interrogés à devenir expert CHSCT. Comprendre les motivations d'une personne à faire ce métier peut certainement nous éclairer un peu sur sa manière de l'exercer. Nos résultats sont frappés par l'hétérogénéité des profils et des motivations et des conditions ayant amené les interviewés à devenir des experts CHSCT. La différence la plus marquante se trouvant entre l'expert 1 et l'expert 2. L'expert n°1 a pour première particularité d'être un des fondateurs du cabinet Oméga. Il a suivi une formation économique incluant deux aspects. Il a d'abord obtenu une thèse en économie du travail et un diplôme en philosophie (spécialité ergologie). Après une première expérience professionnelle,

pour laquelle l'interviewé ne nous a pas donné de précisions, il a intégré un institut de recherche de la CGT. Il indique et justifie ce choix par son engagement militant et par l'aspect recherche scientifique qu'offre un emploi au sein d'un institut. Ainsi, il déclare : « *Je fais court, j'ai eu une première expérience mais peu importe, j'ai travaillé plusieurs années dans un institut qui avait particularité d'être un institut de recherche lié à la Cgt. Je n'y suis pas arrivé par hasard, j'étais un militant, il y avait cette double dimension qui me convenait bien. Une dimension de recherche, j'ai une thèse en éco donc il y avait une logique à travailler dans la recherche, mais recherche lié à la thématique du travail et avec un engagement qui était un engagement à caractère syndical* ». Nous pouvons déjà nous rendre compte que les thématiques du travail et du dialogue social sont centrales pour le fondateur depuis longtemps. Il a un engagement fort envers ces thématiques. Ce que nous ne retrouverons pas chez les deux autres expertes interrogées. Après cette expérience au sein de l'institut, il a intégré le cabinet historique, qui est aujourd'hui un des plus grands cabinets d'expertise en France auprès des IRP. Il a travaillé plus de 20 ans au sein de cabinet avec une spécialisation sur les grandes entreprises nationales : « *J'ai travaillé plus de 20 ans pour ce cabinet, d'abord en Ile de France ensuite dans le sud de la France. J'étais plutôt spécialisé sur ce qu'on appelait à l'époque les grandes entreprises nationales c'est-à-dire les entreprises publiques* ». En 2006, avec une autre salariée, il a quitté le cabinet et décidé d'ouvrir le cabinet Oméga comme nous l'avons précisé plus haut.

L'experte n°2 est intéressante car elle est étudiante en thèse actuellement et n'a pas une expérience professionnelle énorme si ce n'est dans le cadre de sa thèse. Donc, son parcours et ses motivations nous éclaireront sans doute sur l'attractivité des jeunes pour les métiers de l'expertise auprès des IRP. Elle a fait un master en philosophie. Elle s'est mise à la recherche d'un travail et suite à une première expérience professionnelle décevante qu'elle qualifie ainsi : « *[...] j'ai voulu trouvé du travail, j'ai trouvé un stage avec des conditions de travail de 'merde'* ». Suite à cette tentative, elle s'est orientée vers la formation en analyse du travail, un master 2. Le cabinet a des liens particuliers avec ce master car un des fondateurs a été élève au sein de cette formation (expert n°1) et la seconde experte fondatrice est mariée avec un des responsables du master. Parmi les offres de stage que proposé le master, une était du cabinet Oméga. C'est au travers de ce stage qu'elle a tissé ses premiers liens avec le cabinet. A la fin de son M2, elle a continué en thèse CIFRE avec le cabinet. Le choix de continuer en thèse ne découle pas d'une envie de faire de la recherche mais d'avoir le plus possible une adéquation avec le profil d'expert. Ainsi, elle justifie son choix d'orientation dans le passage suivant rapporté de notre entretien :

Enquêteur : *« Est que c'est le fait d'aller en thèse qui a conditionné ton intégration dans le cabinet ou est-ce le fait de vouloir continuer dans les métiers de l'expertise qui t'as amené à faire une thèse ? »*

Expert n°2 : *« Non, je me suis dit en finissant ma thèse j'ai le profil type des consultants, j'ai trois ans d'expérience, j'ai une thèse ».*

Enquêteur : *« c'est un choix stratégique ? »*

Expert n°2 : *« Oui c'est exactement ça ! »*

Nous pouvons donc clairement identifier la logique l'ayant amené à s'orienter vers une thèse. Avant son stage à Oméga et l'intégration du M2, elle n'était pas portée sur les problématiques autour du travail. Elle avait une connaissance vague et lointaine des organisations syndicales et des instances représentatives du personnel. L'expert nous a confié : *« Je n'avais pas du tout d'engagement syndical ou autre, et je ne connaissais pas grand-chose dans l'organisation des syndicats et dans organisations des IRP. Je ne suis pas du tout du milieu culturellement ».* Elle consent que ce ne soit pas ce qui a guidé son choix pour le stage chez Oméga. Nous pouvons même parler de choix par défaut ou plutôt de curiosité pour l'expertise. Ce bout d'entretien illustre cette idée :

Expert n°2 : [...] *« il y avait d'autres offre de stage comme la réalisation de document unique mais ça me tenté moins que faire une expertise. »*

Enquêteur : *« Ça te tenté moins qu'une mission en entreprise avec l'entrée gestionnaire ? »*

Expert n°2 : *« C'est ça ».*

En ce qui concerne les choix de son engagement et les motivations l'ayant amenée à choisir l'expertise CHSCT comme orientation professionnelle, elle n'explique pas réellement le choix de cette orientation, peut-être est-ce le fruit d'un ensemble de circonstances ? Mais, elle consent qu'en aucun cas, il ne s'agit du résultat d'appétences et d'engagement particuliers sur ces thématiques. Une partie de notre entretien illustre ce choix :

Enquêteur : *« Par rapport à cette préférence, cette appétence pour l'expertise CHSCT, tu l'expliques par des raisons politiques, une idéologie ou une croyance particulière sur le monde du travail ? »*

Expert n°2 : *« Non ! Non ! Je fais partie de ..... »*

Enquêteur : *« Des nouveaux consultants ? (ironique) »*

Expert n°2 : *« Oui voilà (rires) !!! Oui je m'identifie pas mal après ça me convient parfaitement d'être dans ce milieu-là, mais ça n'a pas joué ce serait faux de dire ça, mais je suis contente d'être de ce côté-là. »*



Enquêteur : « *D'accord, mais ce n'est pas ce qui a déterminé tes choix ?* »

Expert n°2 : « *Non, mais après coup je ne retiendrais pas l'autre côté.* »

En ce qui concerne l'experte n°3, elle est proche de la cinquantaine, elle a eu une longue carrière au sein du secteur de la communication (25 ans). Son intégration au sein du cabinet et sa réorientation professionnelle est tout d'abord la résultante d'une rencontre due au hasard. Lors de la création du cabinet, les fondateurs (expert 1 et une personne non interrogée) se sont tournés, vers l'agence dans laquelle l'experte n°3 était directrice, pour la création du site internet et de documents de communication. Elle a porté un intérêt particulier aux capacités d'études et de diagnostic des deux fondateurs, qui sont des compétences importantes dans le secteur de la communication selon elle. Son intégration au sein du cabinet est aussi la résultante d'une envie de réorientation professionnelle après de nombreuses années dans le même secteur et d'un besoin pour Oméga d'intégrer un profil doté de compétences communicationnelles fortes. D'une part, pour améliorer la communication et la visibilité du cabinet et permettre d'être plus performants sur les appels d'offres. Et d'autre part, son intégration permet de pouvoir travailler plus profondément sur l'aspect appropriation du rapport par les différentes parties prenantes à l'expertise. Il faut aussi noter que l'experte n°3 a volontairement choisi le secteur de l'expertise du travail car elle met en avant des appétences particulières pour les problématiques autour du travail. Son engagement politique dans un parti politique semble renforcer son appétence pour les enjeux politiques et sociaux. Elle nous a dit : « *Evidemment dans le choix de venir à Oméga, pour y travailler des enjeux de communication, il y avait de l'intérêt pour le dialogue social de façon générale, les enjeux et les problématiques liés au travail m'intéresse. Je ne viens pas régler des enjeux de communication dans un domaine d'activité qui parle de je ne sais quoi* ».

### **III.2 Une professionnalité et des pratiques construites sous le pouvoir coercitif de l'agrément**

Dans cette partie, nous allons analyser les pratiques des experts en tenant compte des prérogatives qu'impose la mesure d'agrément ministériel. Nous constaterons que le poids de ces prérogatives est important. Il contraint fortement le travail d'expert et le déploiement d'une expertise CHSCT.

### **III.2.1 Analyse de la procédure d'agrément ministériel**

Pour comprendre l'activité d'expertise, il est obligatoire de comprendre, d'analyser le contenu de la procédure d'agrément ministériel dans un premier temps. Ensuite, il faut analyser comment le contenu de cet agrément impose des contraintes, des pratiques, une temporalité sur le travail d'expertise. La procédure d'agrément ministériel renvoie aux articles L4614-12 et L 46-13, R4614-6 à R4614-20 du code du travail. Comme nous l'avons identifié dans la revue de littérature, il est impossible à un cabinet d'exercer, en France, des expertises CHSCT sans cet agrément. Ce dossier d'agréments contient plusieurs parties qui sont :

- Les règles de procédure
- Déontologie et transparence
- Les pièces du dossier
- Précision sur la note méthodologique
- Rappel du principe d'évaluation permanente
- Fiche de renseignements

Les règles de procédures nous renseignent sur le déroulement des différentes étapes de l'agrément qui se composent de :

- L'instruction technique des dossiers de demande d'agrément par les services de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) conformément aux dispositions de l'article R. 4614-13 du code du travail ;
- L'avis donné au ministre par la commission n° 5 du Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT).
- L'envoi du dossier sous la forme voulue au Ministère du Travail.

La demande d'agrément est régit par ces deux phases, qui d'ailleurs sont menées par des organismes à caractère scientifique. Nous pouvons, à la vue de ceux chargés d'évaluer le dossier, imaginer le niveau d'argumentation et de présentation nécessaire à l'obtention de l'agrément. Ces deux organismes (l'ANACT et le CNRS) étant centraux en France sur les questions relatives au travail.

La partie déontologie et transparence rappelle que les experts sont soumis au secret professionnel. C'est-à-dire qu'ils se doivent de ne divulguer aucune information concernant les procédés de fabrication et de production de l'entreprise mandante.

Pour remplir le dossier, le cabinet prétendant à une agrémentation doit fournir les documents suivants :

- La fiche de renseignements sur la personne morale ou la structure et chacune des personnes appelées à mener des expertises.
- Un curriculum vitae par intervenant.
- La liste des administrateurs et du personnel de direction s'il s'agit d'une personne morale.
- Une déclaration des activités en dehors des expertises.
- Une note détaillée exposant les principales méthodes d'intervention et développant les outils méthodologiques mis en œuvre lors d'une expertise.
- Des précisions sur la pluridisciplinarité mise en œuvre :
  - organisée en interne ;
  - à défaut, la structure doit être insérée dans un réseau de professionnels, au-delà de la réalisation de missions d'expertises CHSCT, permettant de mobiliser des compétences (présentation du réseau, des personnes compétentes et des disciplines existantes).
- Le tarif journalier indicatif

Il faut d'abord rappeler que c'est sans aucun doute cette note méthodologique qui est centrale à l'obtention de l'agrément. Un extrait issu du document de procédure d'agrément conforte l'idée de cette prédominance de la note méthodologique : « *La note méthodologique détaillée jointe au dossier expose l'approche de l'expert sur sa future mission et les méthodes d'intervention utilisées dans la réalisation des expertises auprès des CHSCT. L'attention des candidats est attirée sur le fait que cette note méthodologique a une part importante dans l'appréciation de la demande d'agrément, lors de son instruction et lors de la consultation des partenaires sociaux en commission spécialisée du COCT* ». La rédaction de cette note méthodologique est la clé de voute de l'obtention de d'agrément ministériel. Il faut souligner que cette note méthodologique est soumise à une grille d'analyse qui est composée de six grandes parties imposées par l'agrément. Cette grille d'analyse sert de référence à l'évaluation de la note méthodologique. Ces six familles d'indicateurs sont mobilisées par INRS et l'ANACT pour l'instruction des demandes d'agrément. La note méthodologique remplie par les candidats doit répondre à tous ces points. Il est attendu de l'expert qui intervient, par exemple, qu'il retrace le contexte et l'histoire de la demande, qu'il mène une analyse

documentaire, qu'il souligne les positions et points de vue de tous les acteurs, qu'il reformule les positions et ne se limite pas à les répéter... Les obligations portent aussi sur la forme du rapport. Le rapport doit être clair, il doit lier le corps du texte et les pièces annexes, la bibliographie. Ainsi, nous retrouvons dans la grille d'analyse les grandes parties suivantes dont les titres sont extraits directement du dossier d'agrément :

**Instruction de la demande :** Il s'agit d'apprécier la capacité de l'expert à expliciter le contexte et l'historique de la demande, à en restituer les enjeux et à comprendre les points de vue de chacun des acteurs en présence.

**Construction du diagnostic :** La capacité globale d'un expert à construire un diagnostic est évaluée dans l'agrément par :

- sa compétence à mobiliser, comprendre l'état de la réflexion et des connaissances existant déjà sur le sujet traité. Cette mobilisation se fait sur deux versants, à la fois au sein de l'entreprise et dans la littérature technique et scientifique ;
- sa capacité à évaluer le réel des conditions de travail ;
- sa capacité à monter en généralité en évacuant les spécificités locales

**La transmission du diagnostic :** cette partie de la note a pour but d'évaluer l'action concrète par laquelle l'expert aide le CHSCT à comprendre le problème posé, alimente sa réflexion et lui offre des voies de compréhension nouvelles.

**Les propositions et le transfert :** Il s'agit là de mesurer la capacité de l'intervenant :

- à traduire le diagnostic en termes d'issues concrètes, comportant des propositions d'actions ou de réflexions qui ne soient pas des solutions techniques ou organisationnelles « toutes faites » ;
- à mener des travaux permettant de construire l'expérience du CHSCT et pouvant donner lieu à appropriation et à reconduction pour son usage ultérieur (l'expertise et son rapport doivent pouvoir servir de référence méthodologique).

**La pédagogie de l'action :** Les instances analysent les moyens de la restitution orale et écrite des résultats de l'expertise (qualité des supports, des annexes, de la bibliographie).

**La déontologie :** Cette partie vise à saisir comment le cabinet compte respecter le devoir d'explication de la démarche et des règles d'intervention, le fait de n'émettre aucun jugement

de valeur et de respecter la confidentialité, l'anonymat. Dans cette partie, les évaluateurs veulent aussi s'assurer le respect de la position de tiers, c'est-à-dire de la neutralité du cabinet. Ils vérifient aussi l'objectivité et l'absence de stratégies d'offre postérieures à l'expertise. On entend par cela que l'expertise ne peut donner lieu à des missions futures pour le déploiement des préconisations.

La partie évaluation permanente : Elle souligne que les cabinets d'expertises doivent, avant le 31 décembre de l'année en cours, fournir une liste des expertises réalisées au cours de l'année civile écoulée ainsi qu'un bilan de ces expertises. À la demande du ministère du travail, il est possible de devoir envoyer un rapport d'expertise précis. Il faut noter que l'agrément peut être retiré en cas de manquements. D'ailleurs le dossier d'agrément rappelle : *« Il est précisé que l'agrément peut être retiré ou suspendu à tout moment, lorsque les conditions prévues à l'article R. 4614-8 du code du travail cessent d'être remplies ou lorsque la qualité des expertises cesse d'être conforme aux obligations professionnelles, méthodologiques et déontologiques »*. L'agrément ministériel en matière d'expertise impose des contraintes et une façon de travailler par son caractère provisoire et la menace de retrait ou de suspension constante qui pèse sur les cabinets. L'agrément contraint de respecter des modalités qu'il impose durant les expertises. Ce pouvoir coercitif s'exerce au travers du suivi de la part du Ministère du Travail et de la procédure d'évaluation permanente.

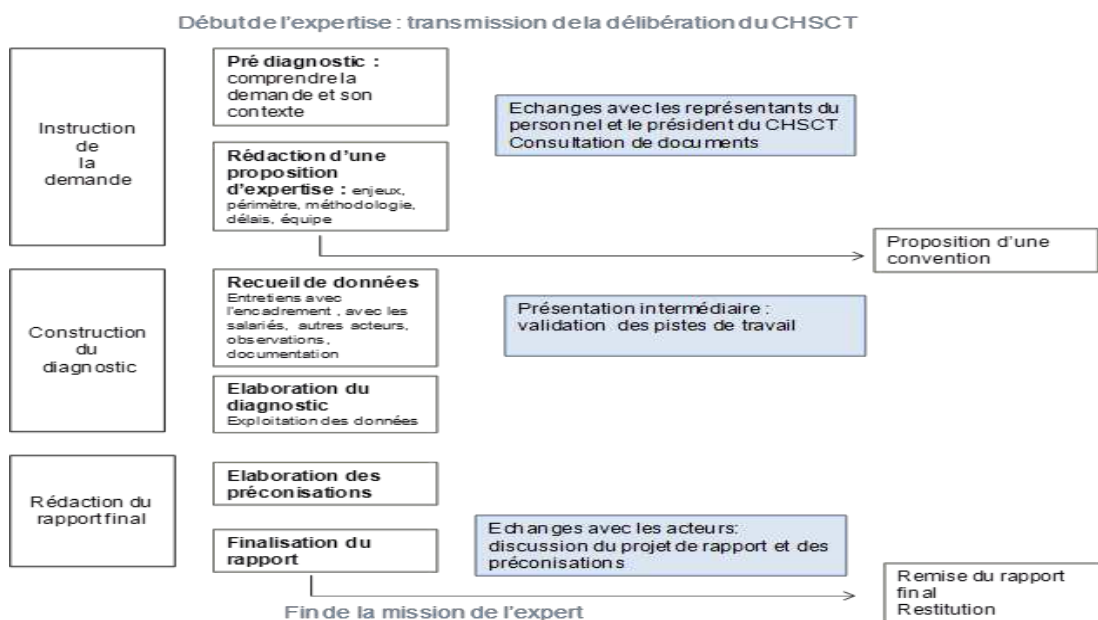
Il était nécessaire de préalablement analyser le contenu de la procédure d'agrément car de nombreuses pratiques, façons d'organiser le travail et de le réaliser de l'expert CHSCT découlent des injonctions et du cadre qu'impose l'agrément ministériel. Il semble d'ailleurs que les acteurs aient conscience du caractère coercitif de l'agrément en ce qui concerne l'expertise CHSCT. Ainsi, l'expert n°1, lors de l'entretien, a mis l'agrément au centre des éléments qui structure l'expertise CHSCT. Il semble qu'il est conscience que l'agrément impose une manière de travailler et des pratiques obligatoires : *« [...] On a affaire-là, à une procédure particulière que tu connais, qui est le fait de passer..., qu'une équipe passe un examen probatoire pour être agréée pour une durée déterminée. On voit bien que par rapport aux deux cas précédents (expertise CE et missions libres), il y a quelque chose de particulier qui influence nécessairement la manière dont l'expertise va se faire »*.

### III.2.2. Un agrément majoritairement explicatif des pratiques des experts et du déroulement de l'expertise

Après avoir souligné la connaissance des acteurs par rapport au poids que constitue l'agrément, le premier point de l'activité de l'expert qui est contraint par l'agrément ministériel est sans aucun doute le déroulement de l'expertise et les étapes de la méthodologie mis en place. Nous pouvons penser intuitivement que chaque méthodologie peut avoir des étapes et une construction différente pourtant l'agrément ministériel régit le déroulement en imposant les étapes suivantes :

- Instruction de la demande
- Construction du diagnostic
- Transferts du diagnostic
- Les propositions et le transfert
- La pédagogie de l'action

Voici en dessous un schéma résumant la méthodologie d'intervention d'Oméga lors d'expertises CHSCT :



En d'autres mots, nous pouvons nous rendre compte en comparant les deux documents que l'instruction de la demande correspond chez Oméga à la phase de pré diagnostic et de rédaction de la lettre de mission. La construction du diagnostic recouvre la phase de recueil des données et l'élaboration à proprement parler du diagnostic mise en place dans la méthodologie d'intervention du cabinet. Le transfert du diagnostic imposé par l'agrément correspond à la présentation intermédiaire d'une part et à un travail sur toute la durée de

l'expertise au travers de relations, de discussions et d'échanges plus informels. La rubrique : « *les propositions et le transfert* » dans l'agrément renvoie à ce qu'Oméga nomme l'élaboration des préconisations et la finalisation du rapport. La dernière rubrique de l'agrément concerne la partie restitution et remise du rapport. Elle est nommée dans l'agrément par la dénomination de pédagogie de l'action. Nous nous rendons bien compte en comparant le document ministériel et la méthodologie d'intervention d'Oméga que les phases, les étapes et des points de passage sont obligatoires. En plus d'imposer les différentes phases de l'expertise, le code du travail impose des délais d'expertise de 30 à 45 jours pour les expertises pour projet importants notamment qui limite la durée d'une expertise. Ainsi la temporalité et le déroulement sont strictement régis par l'agrément et le code du travail. Ce sont des éléments s'imposant à l'expert qui structurent son activité. Il y a des normes et des règles institutionnelles entourant l'expertise.

L'agrément ministériel limite les préconisations faites dans le rapport à des pistes d'orientation et des axes possibles de réflexion. L'expert ne peut remettre durant ses expertises des solutions opérationnelles. Nos résultats, au travers l'analyse de l'agrément, nous montrent cette contrainte. L'agrément énonce dans la rubrique '' *Les propositions et le transfert* '' : « *Il s'agit là de mesurer la capacité de l'intervenant :*

- *à traduire le diagnostic en termes d'issues concrètes, comportant des propositions d'actions ou de réflexions qui ne soient pas des solutions techniques ou organisationnelles « toutes faites » ;*

- *à mener des travaux permettant de construire l'expérience du CHSCT et pouvant donner lieu à appropriation et à reconduction pour son usage ultérieur (l'expertise et son rapport doivent pouvoir servir de référence méthodologique) ».*

L'expert ne peut remettre des solutions clé en mains aux RP, l'agrément l'interdit. Nous voyons encore une fois, que l'agrément pèse sur l'expertise et impose une forme bien définie à chacune des étapes de l'expertise. L'agrément interdit aussi que le cabinet participe au déploiement du plan d'action dans une autre mission après l'expertise : « *Le ministère tranche en faveur du fait que l'expert CHSCT ne soit pas appelé ensuite à travailler sur un plan d'action à posteriori. Il y a vraiment une césure qui est marquée et qui a du sens. Par contre si on entend piste, orientation, moi je trouve ça légitime. D'une part c'est problématique de s'en arrêter à un diagnostic et de ne pas aller jusqu'à ces pistes qui donnent une orientation possible. Sinon, c'est un petit peu facile d'une certaine manière. Et puis, je pense du point de*

*l'assistance qui est apportée aux représentants du personnel c'est quand même le fait de les aider à identifier des orientations possibles. Ce n'est pas la partie la moins intéressante de notre travail ».* Il semble pour l'interviewé que cette partie préconisation soit d'ailleurs la valeur ajoutée du travail de l'expert et la partie la plus intéressante.

Comme le préconise l'agrément ministériel, le rappel du cadre, de l'objet de l'expertise, du cadre déontologique est une pratique qui caractérise l'intervention de l'expert. De nos observations, nous avons pu constater la pratique systématique de ce point lors des entretiens avec les salariés. Ainsi, au début de chaque entretien, ils rappelaient l'objet de la mission d'expertise, le rôle du CHSCT, le cadre déontologique de l'expertise notamment l'anonymat, la confidentialité et le volontariat. Il semble que cette pratique qui nous paraissait propre à Oméga est imposée par l'agrément au travers de l'extrait suivant :

« La déontologie

*Cet indicateur porte sur les garanties offertes aux différents acteurs notamment en termes :*

- *d'explication de la démarche et des règles d'intervention ;*
- *d'absence de jugement de valeur ;*
- *de respect de la confidentialité et de l'anonymat. »*

Nous voyons clairement la volonté imposée par le ministère du travail d'inclure une partie pédagogie et un cadre déontologique à l'expertise. Nous pensons d'ailleurs, que cette obligation d'explication de la démarche est orientée en faveur des salariés. Nous pouvons intuitivement nous dire que l'encadrement et le top management d'une entreprise ont plus connaissance des expertises CHSCT et de leurs finalités. De plus, ce rappel semble avoir un effet bénéfique, il semble faciliter l'entretien et le déroulement de l'entretien avec les personnes moins en état de discuter de leur travail « *(expert n°3) Pourquoi il est tendu ? À partir de quels préalables ? Qu'est que mon interlocuteur pense de ce que je cherche à faire ? Donc, s'il faut démonter ça, il faut démonter ça ! A chaque fois, moi, dans mes entretiens je prends le temps de bien redonner le cadre ».* Ce rappel du cadre et du contexte général implique de rappeler les éléments soulignés plus haut : « *Oui, absolument, c'est nécessaire de rappeler qu'ils sont anonymes, confidentiels, sur la base d'un volontariat, mais c'est aussi extrêmement important de rappeler dans quel cadre, dans quoi ça s'inscrit les deux heures qu'on va passer ensemble là. Nous, qu'est qu'on cherche à étudier, pourquoi on est là ? En général c'est un moment où on fait presque de la pédagogie et de l'information sur le rôle du*



*CHSCT parce que tout le monde ne le sait pas forcément. Comment ça marche ? C'est un moment où on dit le CHSCT qui est composé de.... à décider d'une expertise parce qu'il ne se considère pas apte là à donner un avis sur quelque chose d'important qui va arriver. Donner un avis, ça veut dire faire appel à des experts, et donc nous là, par une observation de terrain, par des entretiens, par des études statistiques et documentaires, on va lui donner un avis. On va essayer de répondre à cet avis, de nourrir ce qui n'est pas assez épais. Pour qu'il puisse se positionner et décider de quelque chose ».*

Les experts CHSCT d'Oméga s'attachent à toujours rappeler ce cadre avant chaque entretien. D'ailleurs tous les entretiens auxquels nous avons participé dans le cadre du stage ont commencé par ce rappel. Il semble d'ailleurs d'après nos observations que les salariés apprécient ce rappel et en soient parfois demandeurs.

L'agrément impose par sa procédure d'évaluation et par son caractère provisoire, la nécessité de démontrer et de faire foi d'une approche pluridisciplinaire en interne mais aussi en externe lorsque l'expertise nécessite des compétences dont le cabinet ne dispose pas. L'extrait suivant de l'agrément nous rappelle cet impératif : « *Des précisions sur la pluridisciplinarité mise en œuvre :*

- *organisée en interne ;*
- *à défaut, la structure doit être insérée dans un réseau de professionnels, au-delà de la réalisation de missions d'expertises CHSCT, permettant de mobiliser des compétences (présentation du réseau, des personnes compétentes et des disciplines existantes) ».*

Cette obligation d'approche pluridisciplinaire est visible dans la manière dont est construit l'effectif du cabinet, le réseau sur lequel il s'appuie et dans les approches, méthodes qui sont mobilisées pour construire le rapport d'expertise. En tout premier lieu, préalablement à l'obtention de l'agrément, Oméga avait des profils similaires en termes de compétences avant l'intégration de l'experte n°2, de l'experte n°3 et du lancement de la formation d'une experte au CNAM. Avant ces événements, Oméga disposait de profils complets et expérimentés en matière d'analyse socio-économique. Après une tentative infructueuse pour obtenir l'agrément, l'année 2012 a vu trois événements se produire. Ainsi, l'experte n°2 a intégré le cabinet au nom de son parcours en analyse pluridisciplinaire du travail qui constitue une ouverture et un apport de connaissances pour l'analyse du travail au sein d'Oméga. L'intitulé de son master est explicite en ce sens : « Master d'analyse pluridisciplinaire des situations de

travail ». De plus, cette experte est actuellement en thèse sur un sujet central dans l'agrément, la question de l'appropriation des expertises par les représentants du personnel. Son recrutement répond donc à l'obligation de pluridisciplinarité mais aussi d'appropriation de l'expertise imposées par l'agrément. L'experte n°3 dont le recrutement sera détaillé plus bas, a un profil particulier sur des compétences communicationnelles, ce qui a ouvert des champs de compétences et de connaissances pour le cabinet Oméga. Une troisième experte, au cours de l'année 2012, s'est lancée dans une formation. Cette formation qui s'intitule certificat de compétences de « chargé d'action ergonomique » au CNAM. Cette formation suit des objectifs personnels pour l'expert mais correspond aussi au besoin de pluridisciplinarité nécessaire pour obtenir l'agrément. De plus, il semble que la discipline soit appréciée et dominante au niveau des décideurs en matière d'agrément d'après l'expert n°1 : « *Avec une dominante quand même car le ministère du travail qui est donneur d'ordre en matière d'agrément est dominé par une logique ergonomique (analyse activité ergonomique)* ». Cette preuve de compétences pluridisciplinaires doit être aussi visible au travers du réseau sur lequel s'appuie Oméga. Ainsi, nous trouvons parmi leurs partenaires des contacts variés et multiples. Ces partenaires vont de sociétés d'étude et de conseil spécialisé, de juristes spécialisés en passant par des partenariats avec des cabinets d'expertise CE, ou encore d'universités. L'ensemble de ces éléments démontre bien les obligations qu'impose l'agrément en matière de pluridisciplinarité. Cette obligation sera présente dans la construction du diagnostic et dans la mobilisation des approches et des méthodes que nous verrons plus bas.

L'arrivée de l'expert n°3 et son intégration au cabinet Oméga nous éclaire sur les différentes logiques qui ont guidé ce choix. Premièrement l'appropriation par les RP de l'expertise CHSCT est un enjeu primordial. Un enjeu primordial car il est l'un des points essentiels donnant lieu à une vérification dans l'agrément au travers de la rubrique pédagogie de l'action et aussi car c'est un parti pris des membres du cabinet qui considèrent que l'appropriation définira l'utilité qu'auront les membres du CHSCT de l'expertise : « *Les conditions d'appropriation renvoient beaucoup à des enjeux de communication. J'ai intégré l'équipe avec l'idée que si très en amont, on arrive à marier les enjeux de communication et les enjeux de l'analyse alors peut-être on va créer des conditions pour que la nature même, pour reprendre tes propos, de l'expertise et sa restitution soient de meilleure qualité d'une part. Qu'elle permette une participation d'un plus grand nombre de salariés et finalement qu'elle soit plus utile à tous* ».

Un parti pris ou une conformité à l'agrément tellement fort que la doctorante au sein du cabinet a pour sujet de thèse la question de l'appropriation de l'expertise par les représentants du personnel évoqué plus haut. Le cabinet soucieux de rendre une expertise de qualité voulait monter en puissance sur ce créneau en travaillant le côté communication de l'expertise. Une communication claire et efficace permet aux RP de s'approprier plus facilement l'expertise. Il n'est pas courant que les membres du CHSCT lisent le rapport dans son intégralité, ils se réfèrent plus au compte rendu ou synthèse qui est un document moins volumineux. De plus, nous pouvons y voir une logique de conformité à une des pratiques imposées par l'agrément qui est que le cabinet doit être en capacité de permettre l'appropriation du rapport par les membres du CHSCT. L'intégration de l'experte n°3 améliore l'aspect communication permettant une meilleure appropriation du rapport et une conformité accentuée avec l'agrément.

La seconde logique du recrutement, qui va introduire le point suivant, est d'ordre stratégique en vue d'une recherche d'activité pour le cabinet. L'expérience de l'experte n°3 sur les procédures d'appels d'offre est beaucoup plus importante que les autres membres. Son arrivée permet au cabinet de se positionner et de répondre à des appels d'offre de manière plus soutenue et récurrente. De plus, elle jouit, de par son expérience professionnelle enrichie et ses engagements, d'un réseau conséquent. L'expert n°1 nous a fait part de ce recrutement stratégique : *« On a essayé de toucher des interlocuteurs et des sujets sur lesquels on n'était pas habitué à se positionner notamment du fait de l'expérience de l'experte n°3 et donc de l'ouverture de réseaux et de champs de compétences que son arrivée a constitué. Du fait qu'on a gagné des appels d'offres à la régie publique n°1, dans un conseil général et une communauté »*.

Malgré le cadre formel et lourd qu'impose l'agrément, il reste cependant des marges de manœuvre aux différentes parties prenantes dans l'expertise CHSCT que nous avons observées et relevées durant les entretiens : *« (expert n°1) Après, il n'en reste pas moins que les acteurs sont présents et qu'ils s'adaptent à ce cadre. Il y a un impact de ce cadre qui est structurant mais néanmoins les acteurs s'y adaptent et en jouent de ce cadre comme de tout cadre. Donc, peut-être, si on peut porter un jugement de valeur, on peut considérer qu'il y a un formalisme peut être excessif qui est produit par ce cadre. Le rapport, il y a quelque chose d'un peu contraint dans la manière dont il est structuré. Par-delà ça, néanmoins le jeu des acteurs finit par s'imposer et on est renvoyé aux pratiques »*.

Ces jeux d'acteurs et ce déploiement réel de l'expertise seront mis en avant tout au long des résultats, mais aussi plus explicitement dans la partie renvoyant à l'aspect structurant du temps dans le travail d'expertise CHSCT.

### **III.3. L'activité d'expertise CHSCT : une activité comme une autre sur certains aspects**

Pour comprendre une activité, il faut comprendre quels sont les impératifs et les contraintes qui pèsent sur celle-ci. Il semble qu'essentiellement la façon dont se déroule l'activité, s'organise le travail et les pratiques des experts CHSCT durant les expertises, émanent directement de l'agrément ministériel.

Cependant, un autre impératif s'impose aux cabinets d'expertise CHSCT, celui de décrocher de l'activité et d'avoir un chiffre d'affaires conséquent. Pour illustrer, la montée en puissance de cet impératif, nous disposons de nombreux éléments. En tout premier lieu, dans le cadre du stage, nous avons assisté à une scène assez marquante de par le décalage entre le profil des individus du cabinet qui n'est pas porté sur les logiques commerciales et notre présence au salon des CE et CHSCT à Paris. Loin de nous l'idée d'émettre un jugement, mais nous avons senti de manière palpable le malaise des membres du cabinet dans cette démarche, même pour la doctorante qui n'est pourtant pas du milieu et qui est assez nouvelle dans l'expertise. Nous pensons que c'était un peu le lot de tous les exposants dans la partie CHSCT de l'exposition. Le flux de visiteurs en comparaison avec la partie réservée aux CE était minime. Les exposants étaient moins agressifs en matière d'invitation au stand. Cela s'explique en grande partie par les prérogatives du CE qui porte sur des domaines de la culture, du social etc..... Le but de la venue au salon s'inscrivait aussi dans la participation à un colloque où les membres du cabinet ont présenté une expertise. Cette présentation s'est faite en partenariat avec un représentant du personnel d'une entreprise expertisée.

Cependant l'objectif était quand même de mettre en visibilité Oméga, de tisser des liens et des réseaux divers. Nous pensons notamment aux échanges avec les différents élus aux CHSCT, la participation à une conférence, les échanges avec site portant sur le dialogue social et un expert-comptable. Le but de ce salon est bien de faire connaître le cabinet, construire des partenariats en vue de décrocher de l'activité. En ce qui concerne le démarchage à proprement parler d'expertise, il a été infructueux. Certainement car il est impossible de prévoir que l'on va devoir faire une expertise CHSCT tout bonnement. L'important n'est pas l'évènement mais

ce qu'il représente, c'est à dire une mise en concurrence entre les différents cabinets. Il faut noter qu'aucun des grands cabinets n'étaient présents sur l'espace expertise CHSCT peut être tant leur légitimité et visibilité est déjà faites et n'est plus à prouver.

Le cabinet Oméga est soumis à des exigences économiques, nous avons pu le voir au travers de nos observations et des entretiens. Le contexte de notre arrivée pour le stage constitue pour Oméga une période difficile en termes de trésorerie et de chiffres d'affaires. Le cabinet se trouve dans cette situation suite à deux événements successifs. Le premier est l'arrêt de toutes activités pour l'entreprise publique n°1, qui était le client le plus important du cabinet sur des missions libres. Ce client représenté 75% de l'activité du cabinet. L'arrêt des missions pour l'entreprise publique n°1 s'est fait de manière incrémentale. Le second événement est lui par contre arrivé de manière radicale. Suite aux élections municipales qui ont vu un changement de majorité, de gros contrats qui étaient prévus sont annulés : *« Puis on en arrive vite à une situation qui est une période dans laquelle tu es arrivé, qui est très critique pour nous, puisque le secteur d'activité qui était, par l'entreprise publique n°1 notre client historique très largement dominant puisque ça représentait plus des ¾ de notre activité s'est évaporé. On ne fait plus rien pour eux aujourd'hui peut être que ça reviendra. D'autre part, les missions qu'on avait engagées avec une ville et la communauté d'agglomération se sont arrêtées alors que c'était des gros contrats. Il y a eu un changement de majorité qui a conduit à ce que ça s'arrête. Ces événements ont été d'une part progressifs pour les missions avec l'entreprise publique n°1 mais aussi très brutaux en ce qui concerne la commune »*.

Ce contexte a donné lieu à une pratique qui confirme nos résultats. Cette pratique est la réalisation d'un changement stratégique d'activité. Ce n'est pas le changement en lui-même qui indique le lien et l'importance de l'aspect économique, c'est plutôt la finalité de ce changement qui est de trouver impérativement de l'activité pour permettre la survie du cabinet. Le repositionnement s'explique par l'impératif d'avoir de l'activité pour engendrer des rentrées de fonds. La situation a été critique au point que les membres du cabinet, fondateurs y compris, ont eu des retards de paiement en matière de rémunération lors du mois de juin 2014. Le repositionnement d'Oméga s'est opéré selon trois domaines d'activité. Indifféremment, les trois domaines confondus obligent Oméga à répondre à des appels d'offres de manière réactive et quotidienne ce qui est une pratique commerciale en soi. Il faut être capable de gagner l'appel d'offre en mobilisant des compétences, une réputation et si possible un réseau. Le premier domaine d'activité est orienté vers les expertises CHSCT et des missions proches d'expertise CHSCT mais qui sont mandatées par les directions. Les

deux présentent une partie analyse et diagnostic sur le travail, la santé au travail. La différence d'après l'interviewé se trouve dans l'accompagnement et la participation du cabinet au déploiement du plan d'actions. Cette pratique n'est pas possible dans l'expertise CHSCT. Dans les expertises CHSCT, l'expert doit s'en tenir à des préconisations et des pistes. Il ne lui est pas possible et permis de donner des solutions toutes faites. Un repositionnement qui s'oriente aussi sur tout ce qui concerne les pratiques de médiation, de concertation et de mise en débat pour répondre aux évolutions du monde du travail. Ces propos font penser à des pratiques proches de l'auto confrontation ou les espaces de discussion. Il reconnaît que ce repositionnement a un succès modéré, et nous n'avons pas eu écho durant le stage ou observé des pratiques relatives à ce positionnement. Enfin, le dernier repositionnement s'est opéré en faveur de missions nécessitant des compétences communication dont le cabinet dispose grâce au recrutement de l'experte n°3 qui était directrice d'agence. Elle a une carrière conséquente dans ce domaine. De plus, le cabinet Oméga semble attaché à l'idée que la communication a un rôle important à jouer pour mettre en débat le travail. Ce parti pris est partagé et nous est communiqué sur deux de mes entretiens, celui avec l'expert n°1 (fondateur) et l'experte n°3. Le rôle de la communication est aussi, d'après les entretiens, une dimension essentielle et vitale pour l'appropriation des expertises par les représentants du personnel, plus généralement de toutes les parties prenantes à l'expertise. Ce repositionnement stratégique semble vital pour la survie du cabinet. Ce contexte illustre parfaitement l'impératif de chiffres d'affaires qui s'impose au cabinet. Pour assurer les rémunérations des salariés et la gestion quotidienne du cabinet, les coûts fixes, celui-ci est dans l'obligation d'avoir de l'activité. Ce repositionnement conduit Oméga à répondre à tous les appels d'offres qui lui est possible.

De plus, le cabinet à la recherche d'activité ne s'interdit pas de répondre à une expertise même s'il n'a pas les compétences en interne : *« Mais non, aujourd'hui on ne s'est jamais dit ça encore, mais bon à Oméga, on est dans le besoin de trouver de l'activité. On répond à beaucoup d'appel d'offre. Et de plus en plus, les CHSCT s'engagent dans des appels d'offres. Il reste encore un peu de désignation spontanée. Mais finalement, ils sont de plus en plus nombreux à passer par appel d'offre »*. Il n'est jamais arrivé selon l'expert n°3 de ne pas se positionner sur des appels d'offres d'expertise CHSCT depuis le repositionnement stratégique évoqué plus haut : *« Non, ça ne nous est pas arrivé de décider de ne pas répondre à un appel d'offre sur une expertise CHSCT »*. Si l'expertise présente des situations nouvelles, inconnues ou des compétences dont le cabinet ne dispose pas, il y a deux logiques possibles. Soit la particularité de la mission porte sur un point facilement assimilable à l'aide d'une

documentation et d'une veille sur toutes les disciplines nécessaires (économie, droit, sociologie, ergonomie etc....) alors le cabinet résout le problème en interne. Pour illustrer cette idée, voici un exemple issu des observations et de la participation à la vie du cabinet. L'experte n°3 n'était pas au point en termes de connaissance et d'identification des facteurs de risques concernant les travailleurs en télétravail. Elle nous a donc demandé d'effectuer une synthèse à l'aide de la littérature, de documents d'organismes publics de type l'ANACT. Cette synthèse devait identifier, recenser les différents risques pesant sur les télétravailleurs. Ces risques allaient des risques sur les conditions ergonomiques aux risques-psycho sociaux. Ce travail lui permet d'identifier les risques probables et d'aller chercher des informations les concernant. Le travail s'est effectué une semaine avant l'entretien.

La seconde logique consiste à s'appuyer sur un réseau de personnes ressources qu'impose l'agrément d'expertise CHSCT. Il faut faire foi de compétences pluridisciplinaires en interne et en externe pour obtenir l'agrément comme nous l'avons indiqué plus haut lors de l'analyse de l'agrément ministériel. Ainsi, lors de la deuxième expertise, un des points centraux concernait la politique de rémunération. Oméga a fait appel à un partenaire spécialisé dans la rémunération pour analyser la politique de l'entreprise qui faisait l'objet de l'expertise. De plus, l'experte n°3 nous rappelle pendant l'entretien l'importance de s'appuyer sur un réseau de compétences de toutes natures : *« Il y a des expertises qui vont exiger des compétences qu'on n'a pas dans notre équipe. Par exemple des compétences spécifiques RH genre la rémunération ou des compétences psychologiques du travail, là on renforce l'équipe d'intervenants ressources de notre réseau »*.

Un autre élément, qui prouve que l'expertise CHSCT est un marché et une activité à étudier au même titre que tous les autres est sans doute la procédure d'appel d'offre. De plus en plus d'expertises s'obtiennent après une procédure d'appel d'offre. C'est une chose qui tend à s'étendre avec le droit à l'expertise CHSCT dans la fonction publique qui historiquement à recours à ce type de procédure pour choisir un fournisseur, un prestataire de services ou autres. Le recrutement de l'experte n°3 montre la stratégie du cabinet à être performant sur les appels d'offre. Son recrutement constitue un réseau et un champ de compétence en parfaite adéquation pour ce type de mission. La réponse à appel d'offre est une procédure qui renvoie à des compétences commerciales, d'analyses et de communication mais aussi de persuasion. Le cabinet doit être en mesure de prouver sa légitimité et sa compétence pour prendre en charge l'expertise CHSCT. Cela passe par la présentation, dans la réponse à l'appel d'offre, des expertises précédentes d'Oméga notamment et du profil de ses intervenants. Pour être en

mesure de décrocher l'appel d'offre, il faut déjà être informé de son existence. Notre recueil de données ne nous permet de répondre à la question sur quoi s'appuie cette recherche d'identification des appels d'offres. Cependant, on peut imaginer qu'elle passe par un réseau propre aux experts et une veille de leur part. Il est aussi possible qu'Oméga y soit convié suite à une première expertise au sein de l'entreprise comme ce fut le cas pour l'office public. Pour décrocher de l'activité en plus d'être réactif sur les appels d'offres, il semble vital pour le fondateur du cabinet de s'appuyer sur un réseau et des contacts. Ce réseau peut être prescripteur comme dans le cadre des juristes : *« Un deuxième cas fréquent sont les missions qui nous ont été transmises via des cabinets juridiques avec qui on a des partenariats. Eventuellement des cabinets d'expertise comptable peuvent nous recommander car ils n'ont pas d'équipe CHSCT en leur sein. C'est cette année le cas de figure le plus fréquent qui conduit à ce qu'on intervienne dans une expertise CHSCT »*. Ce réseau ne se résume pas qu'au travers de contacts spécifiques sur les missions auprès des instances représentatives. Il peut être et doit être de nature plus large : *« Et aussi, installer des réseaux de relation dans la durée. Pour moi, ça passe concrètement par... C'est vrai pour les autres membres de l'équipe, ça passe par le fait d'entretenir des relations avec des personnes dans la durée. Ces personnes-là peuvent être à un moment donné des prescripteurs. C'est dans le domaine que tu connais, avoir une continuité de relation avec un certain nombre de personnes. Ce relationnel est presque un relationnel amical, je vais te donner un exemple très concret. Ce soir, on va dîner l'expert n°3 et moi avec le responsable régional d'une entreprise de BTP. Cette personne je la connais parce qu'elle habite dans la même ville que moi, on court ensemble. Ça, ça fait partie d'une espèce de réseau au travers duquel passe des liens de sympathie, d'amitié qui peut déboucher sur du travail »*. Ce résultat confirme la présence d'un aspect commercial, qui nécessite au même titre que n'importe quelle activité de conseil de jouir d'un réseau qui peut devenir prescripteur ou demandeur de missions d'expertises.

#### **III.4. La rencontre de la demande, la phase de pré diagnostic et la rédaction de la lettre de mission**

Cette partie s'attachera à décrire le début de l'expertise, à comprendre certaines pratiques et leurs raisons d'être. Nous analyserons toutes les phases théoriquement effectuées avant le recueil de données et le début du travail de terrain de l'expertise.



### III.4.1. L'importance de la phase zéro ou manifestation de la demande

La manière dont la demande d'expertise CHSCT se manifeste, joue sur la suite et le déroulement de l'expertise. Après le cadre surplombant qu'est l'agrément ministériel, les configurations de la rencontre entre l'offre et la demande semblent avoir un impact sur le travail de l'expert et le déploiement de l'expertise.

D'ailleurs dans nos entretiens, l'expert n°1 et l'experte n°3 nous indiquent que l'obtention et la manifestation de la demande d'expertise ont un impact sur le départ de celle-ci :

Expert n°3 : *« Par exemple, nous, depuis qu'on a l'agrément, on a conduit trois types missions. On a conduit des missions en sous-traitance pour d'autres cabinets. On a conduit des missions où des responsables CHSCT par un réseau font directement appel à nous. Et on conduit des missions parce qu'on avait remporté des appels d'offre. Déjà, ce n'est pas le même démarrage tu vois ! ».*

Expert n°1: *« Mais avant, il y a le fait qui est très important pour nous et qui n'est pas sans incidence à la fois sur notre activité mais éventuellement sur la nature de la réponse qu'on peut apporter. C'est qu'est ce qui se passe avant ? C'est-à-dire que dans ce qui se passe avant on a des cas différents et c'est intéressant de les examiner ».* Ainsi, il semble il y avoir des situations différentes de manifestation de la demande vis-à-vis du cabinet. Le fait d'obtenir une expertise, une mission plus généralement, selon telle ou telle configuration a un impact sur la façon dont vont être conduits l'étude, le travail de l'expert et du cabinet.

Nos résultats mettent en avant quatre types de manifestation de la demande. La première configuration est celle de la demande spontanée. C'est à dire qu'un tiers se tourne directement vers le cabinet. Dans les expertises CHSCT, s'est généralement un représentant du personnel. Derrière cette candidature spontanée, le cabinet se trouve face à un mandant qui désire et a sélectionné le cabinet. Dans ce type de demande, le cabinet jouit d'une liberté et d'un contexte favorable pour mettre en place l'expertise et la comprendre. De plus, il peut proposer une méthodologie adéquate à ce qu'il a compris de la situation, des enjeux car rien n'est décidé, décrit et formalisé comme dans une procédure d'appel d'offre. Cependant, l'expert n°1 nous explique que ces cas sont rares notamment pour l'expertise CHSCT. Il y a quatre grands cabinets qui dominent majoritairement le marché de l'expertise CHSCT. Ils jouissent d'une légitimité et d'une visibilité historique. A quoi s'ajoutent des liens et de la connivence avec les organisations syndicales évoqués dans notre revue de littérature. L'histoire de ces cabinets et du syndicalisme sont liés d'une certaine manière, même si ces liens historiques se

sont relâchés. En tout cas, ils dominent nettement le marché de l'expertise et les CHSCT ont tendance à se tourner vers eux.

Un deuxième cas de figure de manifestation de la demande est la recommandation par un tiers généralement un cabinet de diverses natures. Il est possible qu'un cabinet d'expertise auprès des IRP ayant perdu l'agrément CHSCT recommande Oméga pour une expertise. Ce fut le cas pour l'expertise de l'entreprise de transport privée. Oméga s'inscrit dans un réseau qui comprend des partenaires juristes et des cabinets d'expertise auprès du CE. Ces partenaires peuvent suite à une demande de la part d'un CHSCT les orienter vers Oméga.

Il est possible que le cabinet effectue de la sous-traitance pour d'autres cabinets d'expertise CHSCT. Ce cas de figure est règlementé par l'agrément ministériel et fait l'objet d'une sous-partie spécifique. Il faut noter qu'Oméga n'est pas responsable et maître de l'expertise qu'il mène en sous-traitance : « *Comme tu parles de ce cabinet d'expertise CHSCT, c'est un troisième cas de figure auquel je n'avais pas pensé. Ce cas de figure était important l'an dernier plus qu'en 2014. Ce sont des expertises en sous-traitance pour d'autres cabinets* ».

La dernière configuration possible où Oméga rencontre la demande pour une expertise CHSCT c'est la procédure d'appel d'offre. Cette procédure est plus courante dans le secteur privé que dans le secteur public. Cependant, depuis que le droit à l'expertise CHSCT existe dans la fonction publique, ces procédures se sont multipliées. Historiquement, la fonction publique et les collectivités territoriales sont familières de ces procédures pour les marchés publics, les prestataires de services ou les fournisseurs. Ainsi, ils ont transposé la procédure d'appel d'offre publique même pour les expertises CHSCT. Des quatre cas, la demande spontanée est la moins fréquente. Les deux expertises auxquelles nous avons participé sont des expertises obtenues suite à des recommandations de cabinets juridiques : « *Si on prend ces quatre cas de figures là, on a le premier qui est le plus rare si on a une mission* ».

Le dernier cas, celui de réponse à un appel d'offre d'expertise CHSCT, est le plus contraignant pour les experts. C'est un cas où les modalités d'interventions ont déjà été pensées, ce qui contraint doublement l'expert. La première contrainte est celle de respecter les modalités obligatoires dans l'agrément, puis la seconde est d'adapter son intervention à la façon dont les mandants ont conçu l'intervention : « *Un exemple, quand on passe par appel d'offre, on ne travaille pas, en tout cas de la même manière, la demande avec les*

*représentants du personnel. C'est-à-dire qu'il y a un cadre qui a déjà été posé et qui nous contraint. En général, l'employeur y a participé, c'est souvent l'employeur, car le CHSCT n'a pas les moyens de faire ça, qui lance l'appel d'offre. Ça a une incidence sur la manière dont le problème est posé, il est posé avant qu'on puisse rencontrer les représentants du personnel. En plus, il est posé d'une certaine manière. C'est pour ça, ça me paraissait important de considérer qu'il y a une phase zéro ».*

La rédaction de l'appel d'offre n'est pas neutre, elle induit automatiquement une manière de poser le problème et le cadre d'une intervention qui va dans le sens de la direction. Les modalités d'interventions du type entretien, questionnaire, qualitatif, quantitatif ont souvent été pensées ce qui est encore plus contraignant pour les experts car le problème peut avoir été posé d'une façon qui ne permet pas de mieux saisir les enjeux. Les méthodes souhaitées peuvent ne pas être adéquates, le personnel prévu pour les entretiens n'est peut-être pas pertinent. Il faut peut-être ajouter une région parce qu'elle est représentative de quelque chose de particulier.

Quand les modalités n'ont pas été définies préalablement, les experts peuvent avoir un temps de travail, de réflexion avec les RP pour essayer de poser la méthodologie la plus pertinente pour répondre à l'objet de la mission. Il y a un processus de co-construction de la méthodologie d'intervention. Il est surprenant que les membres du CHSCT ou les représentants du personnel ne rédigent pas l'appel d'offre vu que l'expertise sert à éclairer le CHSCT. Cette particularité s'explique par le fait que les représentants du personnel du CHSCT n'aient pas le temps de réaliser un appel d'offre. Ils n'ont pas aussi les moyens car ils ne sont pas dotés de la personnalité juridique et morale au travers du CHSCT : « *Je parle vraiment de la question de l'appel d'offre quand je parle de moyens c'est qu'il faut avoir une personnalité morale pour lancer un appel d'offre. Le CHSCT n'a pas cette personnalité morale* ».

De plus, le CHSCT est une instance jeune, avec une histoire particulière. Les syndicats se sont difficilement emparés de ces problématiques. Les élus siégeant au CHSCT ont rarement les compétences pour rédiger un appel d'offre. C'est donc généralement la direction soit l'employeur qui est en charge de la rédaction de l'appel d'offre.

La réponse et la manière dont la mission est obtenue va aussi impacter les personnes que les experts d'Omega vont rencontrer en premier. Ainsi, si c'est une réponse à appel d'offre, le

CHSCT a généralement constitué un comité de pilotage qui sera en charge des interactions avec les experts. Si ce n'est pas sur un appel d'offre, il y a généralement une première rencontre avec le CHSCT, au travers des RP, avant que ne soit posé un comité de pilotage ou pas « *Après, il y a une première réunion qui peut être soit avec un comité de pilotage si il a été décidé à l'avance, soit avec l'assemble du CHSCT. Ça dépend, il n'y pas un qui arrive plus que l'autre. L'office public n'était pas une réponse à appel d'offre, donc on a d'abord rencontré le CHSCT avant qu'un vrai comité de travail ne se mette en place. Sinon, il y a des fois où on répond par appel d'offre, eux ils ont déjà pensé à un comité de pilotage. Ils ont désigné les personnes. Ça se fait directement avec le comité de pilotage. Il y a deux entrées soit le CHSCT, soit le comité de pilotage. On discute de la méthodologie.* ».

### **III.4.2. La phase de pré diagnostic**

La phase de pré-diagnostic est importante et cruciale pour le reste de l'expertise. Comme nous l'avons relevé plus haut, les expertises CHSCT s'obtiennent que rarement par demande spontanée, ou ce n'est pas souvent que le cabinet effectue une expertise dans une entreprise qu'il a déjà rencontré. La phase de pré-diagnostic est donc avant tout l'occasion de rencontrer les membres du CHSCT qui sont les mandants. Elle permet d'instaurer un climat de confiance obligatoire à l'implication, la participation et l'appropriation de l'expertise par les membres du CHSCT. L'arrivée de l'expert n'est pas toujours vue sous les meilleurs hospices, il peut être perçu de manière négative. Au contraire, les espérances de certains peuvent lui faire endosser le rôle d'un sauveur. Cette phase est donc avant tout une phase où l'on peut poser le cadre, jauger les attentes des représentants du personnel et opérer un défrichage du contexte, des enjeux et des problématiques relatives à l'expertise : « *Je partage l'avis de l'expert n° 2 sur le fait que ce soit assez structurant à vrai dire. C'est structurant à plusieurs titres. Tout bêtement, il y a une phase de connaissance, de prise de connaissance l'un l'autre. Encore une fois, nous intervenons sur des secteurs d'activités avec des représentants du personnel qu'on ne connaît pas. Il y a à installer un minimum de relation de confiance. C'est extrêmement important ça car ça permet de partir sur un bon pied pour le reste de la mission. Encore une fois, ça renvoie à ce que je disais pour la phase zéro, dans 90% des cas ce n'est pas eux qui nous sollicitent même dans le cadre de l'entreprise publique n°2 que j'évoquais tout à l'heure. Il y a une partie des représentants syndicaux je dirais, au niveau global de l'entreprise publique n°2, qui nous connaissent. En ce qui concerne les membres du CHSCT, ils ne nous connaissaient pas. Il y a ce travail de on fait connaissance et*

*on essaye d'instaurer un climat de confiance qui va permettre de travailler en bonne intelligence dans le cadre de la suite de la mission ».*

Nos résultats ont mis en évidence un lien entre l'état du dialogue social et les possibilités d'instauration d'un climat de confiance, propice à une expertise. Ainsi, il semble que plus cet état soit dégradé plus la tâche de l'expert pour mettre en place ce climat sera ardue. Cependant, l'expert n°1 reconnaît cette difficulté, il pense que d'autres facteurs entrent en compte et notamment ce qu'il nomme la maturité des représentants du personnel. Il nous livre un exemple concernant une entreprise de transports privée. Le contexte était particulièrement dégradé. Il semble que les membres composant le CHSCT notamment le secrétaire sont des élus ayant une grande expérience de ces fonctions : *« On est tombé sur des RP, en particulier le secrétaire du CHSCT qui est quelqu'un qui a de grandes qualités, une solide expérience, qui maîtrise bien son sujet, qui joue de toutes les palettes de l'intervention »*. Disposant des armes, des connaissances et de la maîtrise pour être en opposition avec la direction, les membres de ce CHSCT étaient capables d'après l'expert n°1 d'avoir le sens du consensus : *« Disons que malgré le fait qu'il soit en capacité d'être en opposition forte avec l'employeur, ils sont aussi capables de nouer des compromis »*. L'installation d'un climat de confiance tient donc aussi fortement à l'expérience et à la maturité dont jouissent les membres composant le CHSCT et notamment le secrétaire.

Les acteurs rencontrés lors de cette phase sont nombreux. En fait, le type d'acteur rencontré dépend des particularités de chaque contexte dans lequel s'inscrit l'expertise. Ainsi, ça peut aller de la simple rencontre des représentants du personnel, des membres du CHSCT et de la direction à une phase qui inclut les assistantes sociales, les directeurs de différentes fonctions, des préventeurs ou d'autres acteurs qui détiennent des éléments de compréhension et un point de vue sur l'objet de l'expertise. Cependant, cette phase s'effectue toujours sous la contrainte du temps. Généralement, comme le relève l'expert n°2, elle est trop courte et n'est jamais réellement mise en place : *« On avait 45 jours calendaires pour comprendre ce que c'était l'entreprise n°1, comprendre ce qu'ils faisaient, faire des préconisations, rencontrer 60 salariés. En plus, ils sont partout en France. Donc voilà, la phase de préparatoire abstraitement elle est très intéressante. En pratique, c'est dur de la mettre en place »*. À titre d'exemple, dans l'expertise pour l'entreprise n°2, le cabinet Oméga a rencontré :

- Les Représentants du Personnel au CHSCT

- Deux représentants de la Direction Générale,
- La directrice commerciale
- La directrice des Régions
- La directrice des Ressources Humaines
- Le responsable de la paie
- Le médecin du travail et autres acteurs de la prévention
- Tout autre personne ayant participé à la conception du projet, tant dans ses aspects organisationnels que salarial.

Cependant, il faut nuancer la rencontre d'un grand nombre d'acteur durant une phase de pré diagnostic. La majorité des expertises débute cette phase de diagnostic par la rencontre des représentants du personnel. Le premier contact avec le CHSCT se fait toujours par une rencontre, un échange avec des représentants du personnel. L'objectif est d'avoir des premiers éléments de contexte, de compréhension. Dans la réalité, les experts n'ont pas le temps de rencontrer l'ensemble du CHSCT. Il s'appuie sur un ou deux interlocuteurs privilégiés : *« On a toujours un premier contact avec une ou deux personnes du CHSCT. Soit parce que c'est des personnes qui nous connaissent du coup ils font appel à nous car ils nous connaissent. Soit parce qu'ils sont entrés en contact avec nous. Il y a toujours une première approche de la mission en relation assez réduite entre le cabinet et une ou deux personnes du CHSCT ».*

Enquêteur : *« Généralement des représentants du personnel ? »*

Expert n°2 : *« Oui, oui toujours des RP ».*

Nos résultats ont mis en évidence qu'il peut y avoir une discussion et une construction autour de la méthodologie si les modalités n'ont pas été définies préalablement par le CHSCT via l'employeur. Si c'est le cas, c'est durant la phase de pré diagnostic que ces points vont être discutés. Généralement, les points de discussion portent sur les modalités d'interventions, les modes de recueil des données mais pas sur les principes épistémologiques, disciplinaires ou encore sur le parti pris d'Oméga sur l'analyse du travail : *« Il y a plusieurs comportements. Il y a certains CHSCT ou genre euh, il y a quand même une discussion sur la méthodologie mais qui va plus être centrée sur le choix du panel. Qui on interroge ? Comment on les interroge ? Quantitativement ou qualitativement ? ».*

Cependant, si Oméga remporte une expertise suite à un appel d'offre, les modalités d'intervention sont plus limitées par la réflexion posée en amont par le CHSCT ou la direction : *« Alors, il y a quand même pas mal de fois où c'est décidé à l'avance. On intervient beaucoup sur réponse à appel d'offre. Ils y ont réfléchi en amont »*.

Les représentants du personnel sont les interlocuteurs les plus pertinents et privilégiés pour indiquer les personnes, les sites ou les services qui devront être rencontrés durant l'expertise CHSCT pour les experts d'Oméga : *« Pour savoir qui rencontrer, où rencontrer, on est bien aiguillé par les représentants qui nous indiquent ou nous instrumentalisent pour savoir où c'est qu'on va aller nous faire l'expertise. Là, ils ont un poids importants sur le choix de qui et d'où »*. Il y aussi des échanges sur les documents qu'ils vont faire passer aux salariés, du genre les questionnaires. Cet échange permet de confronter la première version aux remarques du RP qui est intéressante à double titre car il porte la casquette de représentant du personnel mais surtout il est avant tout un travailleur qui connaît parfaitement son activité : *« Et après si c'est par exemple une enquête par questionnaire, on va travailler avec eux la réception du questionnaire. On va faire une première proposition et puis eux comme c'est des travailleurs, ils vont nous dire ce qui en pense en tant que travailleur, en tant que représentant du personnel. Il y a donc du travail qui est fait »*.

Cependant loin d'être naïve, l'experte n°2 dans cet extrait nous illustre que l'expert est conscient de la possible tentative d'instrumentalisation des représentants du personnel. Nos résultats nous permettent de parler de coproduction en termes de méthodologie d'intervention. Chaque expertise étant spécifique, les RP peuvent apporter des informations précieuses permettant d'ajuster au mieux les méthodes de recueil des données. C'est-à-dire que, le cabinet peut ne pas avoir envisagé de l'observation mais que suite aux remarques des RP sur la spécificité d'un métier, le cabinet peut décider de le mettre en place. Le déploiement des méthodes et des techniques de recueil des données est à géométrie variable. Le principal facteur pouvant adapter la méthodologie au contexte est sans aucun doute ces premiers contacts avec les représentants du personnel : *« Pour le questionnaire oui. Après moi, je suis assez hésitante avec le mot coproduction. On en parle beaucoup mais elle existe difficilement quand même. On coproduit la méthodologie mais on ne coproduit pas les connaissances »*.

Cependant, Il faut quand même nuancer le rôle primordial des représentants du personnel dans cette première partie. Il semble que le niveau de compétences et l'expérience des représentants du personnel en matière d'expertise et plus généralement sur les pratiques du

dialogue social puissent gravement entamer la pertinence de ses premiers contacts. L'experte n°2 nous fait part d'un exemple, où les services RH et prévention étaient plus investis que les RP dans le déroulement de l'expertise. Cette position de retrait visible parfois des RP s'explique par le niveau de compétences : *« Je n'ai pas d'exemple où le président s'empare de l'expertise. Cependant il y des cas où les services RH ou prévention peuvent s'en emparer plus que les RP. Du moins, à l'office public par exemple, le service avait beaucoup travaillé au cahier des charges. Du coup, ils étaient quand même très impliqués dans l'expertise »* ou encore : *« Il y a quand même des personnes qui sont plus impliquées dans ce qui est prévention et santé. Même s'ils sont tous au CHCST, certains sont plus à la ramasse que d'autres »*.

L'expert n°1 souligne et confirme aussi le lien entre la pertinence des premiers contacts et le niveau de compétences, de maturité et d'expérience des élus siégeant au CHSCT : *« Parce qu'on voit bien à l'entreprise publique n°2, par exemple, face à une secrétaire du CHSCT qui est très inexpérimenté, ça flotte du coup. Il n'y a pas de problèmes de relation de confiance mais ça flotte »*. Les profils des élus aux CHSCT varient d'une entreprise à l'autre, les comportements découlant des compétences, des profils et de l'expérience de chaque représentant du personnel : *« Ça dépend des entreprises. Alors c'est toujours pareil, je reprends la régie publique n°1 qui n'est pas une expertise CHSCT mais où on a rencontré les représentants syndicaux pas du personnel. Du moins, ils avaient majoritairement une double casquette. Le niveau était bas, très bas. Ils étaient en opposition avec la direction. Ils ne se sont pas emparés de l'étude. Ils étaient là pour faire la police de la direction »*. Le médecin du travail est un acteur toujours rencontré ou contacté. Après, sa participation est plus moins pertinente selon les médecins et le temps qu'ils ont. Aucun médecin ne fait réellement de l'analyse des situations de travail. Le discours de l'interviewé fait écho aux critiques dont font l'objet des médecins du travail, c'est-à-dire qu'on leur reproche souvent d'être ankylosés et de ne pas disposer d'assez de temps et d'attention à une entreprise, ce qui nuit à leurs actions. Ce manque de temps est principalement dû au fait que les médecins du travail sont partagés entre plusieurs entreprises : *« Après, comme je dis c'est souvent nous, du moins (elle s'interroge)... Peu de médecins du travail analysent du travail. Leur apport est limité, ils restent plus en retrait. Après, Ce n'est pas des règles générales. Par exemple, l'office public qui relève d'un service de santé d'un ministère qui a plusieurs entreprises, l'office public c'est 20% de leur travail. Matériellement le service n'a pas le temps de l'assister »*.



Il y a un autre point dans nos résultats qui est certainement à relier avec le profil des représentants du personnel. L'appropriation de l'expertise est atténuée par le fait que, d'après les experts d'Oméga, les CHSCT ne réfléchissent pas assez préalablement à leurs attentes vis-à-vis de l'expertise. Pour les experts d'Oméga, l'appropriation de l'expertise par le CHSCT passe par une réflexion préalable de celui-ci sur les finalités et les attentes qu'il a de l'expertise. À ce titre, l'expert n°2 est doctorante et son sujet de thèse porte sur l'appropriation des expertises par les membres du CHSCT. Il semble qu'elle regrette l'attitude passive en amont de la majorité des CHSCT qui dessert l'appropriation de l'expertise. : « *On ne réfléchit pas assez. A ce moment de l'expertise, ça reste assez vague quand même la finalité de ce qu'ils attendent. Je pense que par rapport à l'appropriation je pense c'est important de savoir ce qu'ils veulent à la fin en fait. Mais ça se construit toujours un peu au fil de l'eau finalement.*

*Moi : Tu serais en faveur d'une construction préalable, d'une réflexion ?*

*Expert n°2: Il faut une réflexion en amont par le CHSCT de qu'est-ce qu'il attend. Après, c'est peut-être à nous de les amener à faire ça. Ils nous appellent, c'est le cadre légal mais finalement ils ne savent pas concrètement ce qu'ils attendent de nous. Ils attendent que nous on leurs disent ce qu'on va leurs apporter alors que ça devrait être l'inverse. Finalement, nous ont leur apporte ce qu'on peut leur apporter parce que dans notre formation dans machin mais ça a pas était travaillé en amont* ». L'expert n°1 relève lui aussi l'importance de cette phase pour ce qui concerne l'appropriation de l'expertise. L'expert doit être en capacité de comprendre les demandes et les attentes si elles se manifestent : « *L'expert n°2 en a parlé mais cette phase 1 est aussi une phase où on peut... Comment dire ? Les conditions de l'appropriation de notre travail sont installées là* ». Cependant comme le rappelle l'expert n°1, être à l'écoute ne signifie pas s'aligner ou aller dans le sens des demandes. Les experts n°1 et n°2 ont aussi conscience que l'appropriation ne se joue pas uniquement durant cette phase de pré diagnostic. Ainsi l'expert n°1 : « *Ça ne joue pas que là, loin sans faux, mais il y a quand même quelque chose à la fois toujours dans la relation de confiance et dans le fait qu'on soit bien à l'écoute de ce qu'ils ont en tête quitte à répondre de manières qui ne vont pas dans le sens qu'ils attendent. En tout cas, il faut vraiment être à l'écoute pour que notre travail soit approprié après* », l'expert n°2 déclare : « *Mais ça se construit toujours un peu au fil de l'eau finalement, tout au long de l'expertise* ». ».

Aucun des experts ne nous a fait part de comportement particulier de la part des directions durant la phase de pré-diagnostic. Il semble que les expertises, peut-être à part la restitution, se passent plutôt dans de bonnes conditions au niveau des relations avec les directions. Nos observations et nos entretiens n'ont pas révélé de pratiques particulières des directions venant entraver le travail de l'expert. Les protections offertes à l'expert par le délit d'entrave semblent efficaces : *« D'abord, sur mes deux ans d'expérience, il y a 90% des expertises où il y avait des bonnes relations. Non ça se passe plutôt bien, on a souvent les données qu'on demande, on a tout »*. Les experts peuvent par contre être mal informés à cause d'un système de données RH défaillant ou face à des données totalement incomplètes, voire inexistantes. Les directions peuvent constituer une entrave et une difficulté particulière pour l'expert en ce sens : *« Les difficultés auxquelles on se heurte ce sont des services RH qui eux-mêmes ne savent comment ou où récupérer l'information, les données. Ils n'ont pas le logiciel ou ne savent pas extraire les trucs [...] Après, c'est parce qu'ils n'ont pas un système de données RH fiable. C'est sur la plupart des documents qu'on demande. Ce qu'on demande nous, c'est l'absentéisme depuis 3 ans, le turn over depuis 3 ans. En plus, on demande sur une échelle de temps de trois quatre ans, pour voir les évolutions. Ils vont te les sortir pour une année, mais l'année d'avant ils n'arrivent plus »*.

### **III.4.3 La lettre de mission, un enjeu majeur**

Ensuite, il y a la rédaction d'une lettre de mission. Elle n'est pas définie par le code du travail mais elle comporte des enjeux majeurs. Cette lettre de mission définit la demande du CHSCT et le contexte d'intervention, la méthodologie proposée et le déroulement de l'intervention ainsi que les questions de tarifs. Le principe d'appropriation imposé par l'agrément mais aussi très largement partagé et porté par les experts d'Oméga les conduit à coproduire la lettre de mission avec les représentants du personnel. De plus, les experts ont besoin des membres du CHSCT, notamment les représentants du personnel, pour saisir pleinement le contexte de l'entreprise et l'étendue de la mission. Cette co-production a aussi pour but de saisir les attentes des membres du CHSCT et faciliter l'appropriation de l'expertise en les impliquant dans la construction des modalités de recueil des données : *« À ce moment-là on procède comme on le fait tout au long de la mission. C'est-à-dire qu'on considère qu'on ne peut pas avoir raison nous tout seul en dehors de nos principaux interlocuteurs. Deuxièmement, si on ne construit pas avec eux, on a des grandes chances d'aller à l'échec. Que ça ne se passe pas bien. Que ça ne soit pas après entendu et approprié*

*comme on disait tout à l'heure ».* La collaboration avec les membres du CHSCT souvent les représentants du personnel est réelle. L'expert est dans un rôle de conseil et d'orientation dans l'élaboration de la lettre de mission, même s'il en garde la maîtrise: *« On ne décide pas à leur place, on ne fait pas à leur place mais on est dans une relation de conseil, on attire leur attention sur le besoin de, on propose. On considère que l'écriture n'est pas assez claire, on leur dit pourquoi, c'est vraiment dans une participation, une collaboration ».*

De plus la lettre de mission impose des compétences et un talent de rédaction particulier, l'expert apporte cette compétence. La rédaction de la lettre de mission est primordiale car c'est elle qui va fixer les modalités de l'expertise, l'objet de l'expertise et la temporalité. Elle ne doit pas faire l'impasse sur un ensemble d'éléments ou être imprécise : *« On est là pour notre mission d'accompagnement et de conseil, c'est-à-dire que parce qu'on a une compétence, la distance, le recul, l'expérience, on va les inciter à écrire une lettre claire qui ne fasse pas l'impasse sur un certain nombre de choses comme la définition de l'objet de la mission, la temporalité, les conditions à réunir au démarrage pour que ça se passe bien comme les interlocuteurs, les documents à fournir, le temps ».* Même face à un CHSCT inexpérimenté, le cabinet Oméga au travers ces experts ne rédige, selon eux, jamais de manière unilatérale la lettre de mission. Nous pouvons imaginer qu'il est probable que de nombreux cabinets rédigent directement la lettre de mission comme nous l'avait confessé une intervenante experte CHSCT lors du master. Cependant, Oméga semble réellement porter le principe d'appropriation et de collaboration qui guident leurs pratiques dans la construction de la lettre de mission. Nous l'avons aussi constaté dans leur démarche au quotidien. Un extrait de l'entretien illustre ce principe qui s'appliquerait en toutes circonstances :

Enquêteur : *« Donc, dans cette phase de construction, si on n'est face à un CHSCT inexpérimenté, comme tu dis dans le cadre public, on peut se dire (interruption) ».*

Expert n°2 : *« En aucun cas, ça on arrive et on le décide. Ça, c'est le résultat, le fruit d'une discussion avec eux. Nous, on va proposer l'écriture quand on sent que c'est en difficulté. On arrive jamais en disant ça se passera comme ça comme ça. On est au service des membres du CHSCT avec une relation particulière avec les représentants du personnel ».*

La rédaction de la lettre a aussi un enjeu juridique et de protection pour l'expert dans des contextes d'intervention difficiles. Ainsi, c'est l'occasion de formaliser, à l'appui de la phase de pré diagnostic, toute l'intervention des experts de manière concrète en incluant les modalités de l'intervention. Les experts doivent concevoir une lettre de mission complète

notamment sur les entretiens avec les salariés et les sites visités. Ceci, pour ne pas être pris à défaut par l'employeur par la suite, qui les renverra aux modalités prévues dans la lettre de mission. Les experts doivent faire preuve d'un esprit d'analyse et d'anticipation pour mettre en place une méthodologie permettant de recueillir des données conséquentes. Le cabinet doit, dans une expertise où la direction peut entrer en opposition, inclure au sein de ce document toutes les modalités d'intervention. Un oubli, une imprécision peut se retourner contre l'expert et limiter son recueil de données. L'extrait suivant, assez long, illustre parfaitement cette pratique de protection des experts dans la rédaction de la lettre de mission : *« Ça reste très formel. Après, dans les cas où il y a une très mauvaise attente avec la direction comme ça a été le cas avec l'entreprise de transport privée c'est important. C'est avec le RP que tu as vu, nous sommes intervenus dans des conditions pas du tout favorables, du moins l'entreprise a fait appel aux tribunaux pour contester plusieurs expertises. Ils sont dans le dur, ils sont dedans voilà. Dans la lettre de mission qu'on avait fait signer, on avait pas bien précisé les entretiens qu'on voulait faire, le périmètre. Du coup ça nous est un peu retombé dessus quand on a voulu le faire. C'était notre première expertise avec une telle ambiance, une mauvaise entente avec la direction. Du coup, on sait dit si ça nous ré arrive on veut tout ce qu'on demande. On met en place des preuves et des documents formels. On n'avait pas conscience de cet aspect de preuve qui peut être important devant la DIRECTTE, a posteriori de l'expertise. Il faut tout tracer ».*

Le formalisme de cette lettre de mission et la précision des informations qu'elle contient est fonction de l'ambiance, de l'état du dialogue social et surtout de l'attitude de la direction vis à vis de l'intervention de l'expert. En cas de difficulté avec la direction durant l'expertise, le cabinet doit être en mesure de prouver qu'il a tout signifié à la direction. Il y a une obligation de traçabilité de tous les échanges pour l'expert même électronique : *« Oui, en tout cas nous il faut qu'on soit dans les clous légalement. Il faut être dans les clous du calendrier et avoir des traces de tout ce qu'on a fait ou dit durant l'expertise ».*

### **III.5. Objectivité, position de tiers et lien avec les organisations syndicales**

Cette partie se consacre à l'analyse de l'obligation de position de tiers, d'objectivité et de neutralité imposées par l'agrément ministériel. Elle analysera aussi les liens avec les organisations syndicales. Ces connivences supposées peuvent avoir une influence sur l'activité d'expert et la réalisation de l'expertise.

### III.5.1. Une objectivité imposée et réelle

En ce qui concerne la question de l'objectivité et de la neutralité de l'expert, il y a par-dessus tous la contrainte de l'agrément ministériel qui pèse au travers du principe d'évaluation permanente. Ainsi, l'expertise CHSCT est comme nous l'avons évoqué plus haut soumise à un cadre déontologique. L'extrait suivant explicite l'obligation de neutralité de l'expert en matière d'expertise CHSCT : *« Il s'agit également de s'assurer que l'intervenant respecte bien sa position de « tiers », intervient avec objectivité et ne s'inscrit pas a priori dans une démarche d'offre de prestation dans le prolongement de l'expertise. »*.

Le cabinet doit respecter sa position de tiers, c'est-à-dire qu'il ne doit en aucun cas inscrire son intervention dans une logique de prise de défense d'une partie prenante. Notamment au travers du fait que l'expertise est mandatée par le CHSCT qui inclut différentes parties prenantes et non une seule. Nos observations n'ont pas révélé de position en faveur d'une partie prenante particulière. Au contraire, il semble qu'Oméga inscrive réellement ces interventions dans une logique de respect de cette position de tiers et d'objectivité. Nos entretiens ont d'ailleurs pointé de façon unanime l'indépendance des experts d'Oméga dans leurs interventions. Ils ont formulé un rejet de toutes formes d'adoption ou d'alignement dans l'expertise en faveur d'une partie prenante : *« Il n'est pas question qu'on adopte le point de vue des salariés, des RP ou d'une organisation syndicale ou de l'employeur »*. Les experts refusent de considérer les représentants du personnel comme les vrais mandants et donc clients réels de l'expertise. Il y a clairement un refus, un principe d'objectivité qui domine et dont les experts se revendiquent : *« Non, notre client c'est vraiment le CHSCT, si on perd de vue ça on a une restitution qui ne sera pas utile »*. En aucun cas, ils ne veulent être le relais ou être catalogués comme avant tout dans la roue des représentants du personnel. De plus, pour l'utilité et la pertinence de l'expertise, il semble préférable de se rappeler que l'expertise inclut plusieurs parties prenantes. Pour qu'une expertise, mais au même titre de pleins d'activités humaines, donne lieu à des actions concrètes, elle doit être entendue par tous y compris la direction. De par cette croyance mais aussi par l'obligation d'objectivité de l'expert et d'implication des parties prenantes évoquées plus haut. Les experts se doivent de mener et de fournir un travail qui a impliqué tous les acteurs sans avoir adopté la position d'une partie prenante spécifique.

Dans la pratique, l'expert pointe souvent des éléments à charge contre la direction, ce qui naturellement le fait davantage entrer dans une logique d'affrontement contrairement aux

relations entretenues avec les membres du CHSCT. De plus par définition, l'intervention de l'expert sert à éclairer le CHSCT qui ne dispose pas de suffisamment d'information sur un objet particulier (projet). Il est donc fondamentalement au service du CHSCT.

Cependant, les experts nouent quand même une relation privilégiée avec les représentants du personnel : *« Mais on ne peut pas négliger le fait que souvent, ceux qui déclenchent au sein du CHSCT le besoin ou la demande d'expertise, c'est souvent les représentants du personnel. Donc ils ont un rôle particulier là-dedans et dans notre écoute »*. Principalement pour deux raisons, la première est qu'au sein du CHSCT, ceux qui déclenchent la demande sont majoritairement les représentants du personnel. De fait, ceci introduit une relation particulière notamment d'écoute et d'attention envers ceux qui ont jugé bon de faire à appel à l'expert. C'est envers les représentants du personnel que l'expert doit fournir un travail d'écoute particulier, saisir les attentes de l'expertise pour qu'elle soit utile et appropriée. La seconde raison est que les RP constituent une source d'informations précieuse en tant que travailleur qui correspond à une forme d'expertise profane sur le travail. Ils peuvent et doivent guider l'expert dans ces premières démarches notamment la construction de la méthodologie d'intervention, la saisie du contexte et de l'objet de la mission comme nous l'avons vu dans la phase de pré-diagnostic. Il y a peut-être une tentative d'instrumentalisation de la part des représentants du personnel dans cette phase mais nous ne pouvons rien conclure en s'appuyant sur notre collecte de données.

Une autre pratique illustre ce lien particulier avec les représentants du personnel. La période entre la restitution et l'envoi du rapport final donne lieu à des échanges avec les représentants du personnel : *« Pendant ces 15 jours-là, on a un temps d'échange et de partage sur notre rapport avec les représentants du personnel »*. Cependant au nom du principe de tiers et d'objectivité, les modifications dans le rapport d'expertise sont à la marge. C'est souvent sur des points de précision mais jamais sur le diagnostic à proprement parler fait par les experts : *« On va préciser des choses ou modifier des éléments qu'on n'aura pas bien compris sur les missions d'un métier, sur la réalité d'une chose mais pas sur la problématisation »*. Cependant la prise en compte du point de vue des représentants du personnel s'opère tout au long de l'expertise : *« Mais on ne parle pas qu'aux représentants du personnel au début et puis à la fin, une fois que le rapport est écrit. Il y a des échanges pendant toute l'expertise. Il y a un moment, quand nous, on est dans la problématisation de notre rapport, qu'est-ce qu'on va mettre en objet de discussion, qu'est qu'on va révéler ? Il y a un échange au moins »*.

*téléphonique. Quand les élus lisent notre rapport, ils ne découvrent pas les problématiques qu'on a faites ».*

Ces échanges s'opèrent selon deux logiques bien identifiées qui sont : l'appropriation de l'expertise et la source d'information et de point de vue que constituent les représentants du personnel. Cette double casquette donne un intérêt particulier à ces acteurs, ils sont capables, en tant que représentant du personnel, de préciser des informations sur un niveau général et global de l'entreprise. Ils sont aussi capables en tant que travailleur, expert profane sur le travail, d'avoir des idées, des pistes et un avis qui peut aider l'expert à comprendre les problématiques autour du travail. Cependant cette relation privilégiée n'impacte pas l'objectivité et la position de tiers d'Oméga. Il est clair que dans l'intérêt d'un cabinet, il ne faut pas tomber dans le revendicatif car l'agrément est provisoire et le cabinet est soumis à des évaluations permanentes. Le choix fait par le cabinet est de rendre des prestations de qualité, objective et utiles à toutes les parties prenantes.

Malgré la nécessité d'objectivation qu'inclut la construction du diagnostic d'un rapport d'expertise, nous ne pouvons pas dire que l'expert soit neutre. Adopter un langage, une analyse particulière sur le travail conduit automatiquement à une représentation différente de celui-ci. Les experts ont conscience qu'il y a toujours une part d'eux, une part subjective qui tient à leur point de vue sur le travail, à la façon dont ils conçoivent les liens entre la santé et le travail. Nos entretiens ont confirmé ce sentiment et cette réalité : « (expert n°1) *Je disais, quand il y a prestation de conseil, il y a un effort d'objectivation. Ça n'empêche pas que le point de vue que l'on porte est un point de vue subjectif, ça veut dire que quand on apporte un conseil, en particulier dans la phase de recommandations, il y a forcément de la subjectivité* ». Les experts sont conscients que leur point de vue et leur postulat commun sur l'analyse du travail impactent le rapport et la construction du diagnostic :

Expert n°2 : « *Beh, c'est compliqué.* »

Enquêteur : « *C'est un aspect que j'ai eu du mal à saisir* ».

Expert n°2 : « *C'est insaisissable, du moins, ça va être dur, peut être que l'expert n°1 et l'expert n°2 te raconteront mieux* ».

Enquêteur : « *Vous confrontez vos informations à une grille d'analyse qui vous est propre qui découle de vos savoirs, votre formation et l'expérience....* »

Expert n°2 : « *C'est un grand mot de dire objectivation. Ça reste du point de vue du cabinet, du moins, de notre analyse à nous du travail.* »

Un des derniers points explicatifs sur le respect dans la pratique de ce principe de tiers et d'objectivité, est certainement le peu de relations et de connivences qu'entretient Oméga avec les organisations syndicales. Nous pouvons facilement imaginer qu'un syndicat proche d'un cabinet qu'il mandate dans le cadre d'une expertise CHSCT peut influencer sur le travail des experts. Cette dernière remarque introduit le point suivant de nos résultats qui concerne les liens qu'entretient Oméga avec les organisations syndicales.

### **III.5.1. Lien entre cabinet d'expertise et organisation syndicale**

Suite à notre revue de littérature, nous étions presque sur de retrouver des affinités avec des organisations syndicales permettant au cabinet d'obtenir des expertises CHSCT. Cependant, nos observations n'ont rien pointé de semblable. En aucun cas, nous sommes en mesure d'affirmer qu'il y a de la connivence entre organisations syndicales et le cabinet, du moins pour Oméga. L'expert n°1, qui est très expérimenté en matière d'expertise auprès des IRP, explique le positionnement historique de chaque grand cabinet par rapport à une organisation syndicale. Cependant, en tant que fondateur, il nous exprime qu'en aucun cas Oméga ne jouit de ce type de lien : *« On voit des cas de figures très différents d'un cabinet à l'autre. Mais néanmoins, pour ces cabinets, il y a un lien avec des réseaux syndicaux qui sont prégnants et prescripteurs. En aucune façon, on a ce type de lien. Ça explique pourquoi ce premier cas de figure d'une sollicitation spontanée vis-à-vis de nous est aussi rare »*. Malgré une expérience notable dans l'orbite d'un syndicat, le fondateur d'Oméga ne jouit pas d'un réseau auprès des organisations syndicales lui permettant de bénéficier d'activité en matière d'expertise CHSCT, du moins il ne le revendique pas. D'ailleurs, la multiplication des positionnements sur des appels d'offres montre bien que le cabinet ne jouit pas d'un réseau lui permettant à lui seul de décrocher des missions. Les liens entre cabinets et organisations syndicales semblent être uniquement le privilège des grands cabinets. Les liens entre cabinets et organisations syndicales ne jouent pas dans le cadre des expertises CHSCT pour une petite structure comme Oméga : *« Historiquement, l'ancien cabinet est le cabinet pour accompagner les élus CGT dans les CE et les CHSCT. Historiquement, la CFDT a aussi ses cabinets, mais ça je veux dire on parle de grandes entreprises pour une quantité pas négligeable de missions. La réalité est beaucoup plus diverse que ces seules grandes entreprises et cabinets »*. Il semble que ces logiques de liens historiques entre cabinets et organisations syndicales soit plus visible dans les grandes entreprises (anciennement publique) comme l'entreprise publique n°1 où le lien entre la CGT et l'ancien cabinet du fondateur est très fort. Le parcours



du fondateur dans l'orbite de la CGT ne permet pas à Oméga, malgré les liens et le réseau de l'expert n°1, d'y décrocher des expertises CHSCT : (expert n°3 en parlant de l'expert n°1) « *Il est absolument reconnu. Internationalement reconnu. Historiquement, son lien il est avec la CGT de l'entreprise publique n°1, ce n'est pas parce qu'il a historiquement ce lien avec la CGT de l'entreprise publique n°1, le CCE, que par exemple de fait, c'est nous menons des expertises CHSCT pour l'entreprise publique n°1. On en a zéro!* ». Ces résultats sont confirmés par l'intéressé lui-même : « *Par exemple, ce que je connais le mieux c'est la CGT d'un secteur particulier, mon ancien cabinet est très présent de différentes manières donc c'est assez difficile* ».

De plus, les réseaux du fondateur au sein de la CGT sont vieux, beaucoup de personnes qui ont composé son réseau ne sont plus en fonction d'une part. Malgré ses liens forts avec la CGT d'un secteur particulier, il est donc très difficile de se substituer à l'ancien cabinet des fondateurs en matière d'expertise CHSCT pour l'entreprise publique n°1. L'expert n°3 confirme qu'Oméga ne jouit pas de lien particulier avec des organisations syndicales, en tous cas, pas au point de décrocher de l'activité au travers ces réseaux : « *Peut-être que tous les CHSCT de l'entreprise publique n°1, où la CGT est majoritaire, peut être que l'entreprise publique n°1 et les CHSCT de cette entreprise ont un réseau de cabinets qu'ils consultent ok point. Peut-être qu'il y a des cabinets qui ne vivent que de missions CHSCT de l'entreprise publique n°1 et donc ils sont dans le réseau du syndicat majoritaire. Oméga, on n'est pas du tout comme ça. Probablement pour la taille de notre cabinet, la transdisciplinarité qu'on a, notre volonté de n'être pas dédié exclusivement à un champ d'activité. On va faire du public, du privé, du ferroviaire, du service social, de la santé voilà. Donc là, par exemple, la question de quel syndicat il y a dans ce CHSCT. Elle est secondaire pour de vrai, elle va intervenir dans la phase où on veut savoir dans quel contexte on est là* ». Nos résultats ne peuvent pas identifier, ni au travers des entretiens, des observations, de lien particulier pour Oméga envers une ou des organisations syndicales, encore moins de liens pouvant lui faire décrocher des expertises CHSCT.

### **III.6. Un parti pris propre au cabinet d'Oméga concernant l'analyse du travail**

Certains éléments de la méthodologie du cabinet sont imposés par l'agrément ministériel. Cependant, il y a un parti pris, une croyance sur le travail, sur l'analyse du travail

qui est propre à Oméga. Comprendre le travail, les organisations et surtout les liens entre travail- santé nécessitent de passer par le travail vécu. Ce parti pris induit automatiquement l'adhésion des experts à deux croyances qui sont d'une part que les pratiques gestionnaires et managériales en entreprise et les informations qui en découlent ne peuvent saisir entièrement le travail et ses effets sur la santé des travailleurs mais aussi que l'accès au réel du travail, de l'activité passe donc nécessairement par d'autres méthodes et d'autres approches. Au sein d'Oméga, les entretiens, c'est-à-dire la relation dialogique avec les salariés qui sont des experts profanes sur le travail, est la méthode privilégiée notamment dans le cadre des expertises CHSCT. Ce parti pris, cette position a un effet sur la manière dont Oméga conçoit son expertise en termes de méthodologie. De nos observations personnelles, nous avons pu voir que le recours aux entretiens avec les salariés en vue d'apprécier l'activité réelle, le fonctionnement réel de l'organisation, les facteurs de risques pour la santé et la sécurité des salariés réels et l'impact du travail sur ceux qui l'effectuent, était présent majoritairement dans les deux expertises. L'expert n°3 a opéré un entretien et une observation des conditions de travail d'une salariée en home office lors d'une expertise. Nous n'avons rien noté d'autre en termes de méthodes. Un extrait de la note méthodologique de l'agrément d'Oméga illustre ce parti pris méthodologique : « *Cependant, l'accès au travail réel et à ses effets sur la santé et la sécurité passe nécessairement par des entretiens avec des salariés et des observations de situations de travail. En effet, répertoriant les salariés dans des catégories ne correspondant pas forcément aux places réelles dans l'effectuation du travail, traçant l'activité de travail au travers d'objectifs fixés par l'entreprise qui ne peuvent rendre compte de tout ce que font les salariés, ou encore souffrant de lacunes dans la mise à jour, les documents et indicateurs disponibles dans l'entreprise s'avèrent toujours insuffisants pour rendre compte du processus complexe qu'est le travail et pour en appréhender les effets pour la santé et la sécurité de celles et ceux qui l'accomplissent* ». Les entretiens ont permis de confirmer la posture méthodologique retenue par le cabinet au travers du discours des experts : « *Considérant qu'il y a toujours une marge entre travail prescrit et réel. Cette marge est naturelle et finalement la marge de manœuvre de chaque salarié entre le prescrit et le réel, c'est ça qui est intéressant d'aller étudier. Est qu'il y a de l'autonomie, des moyens, de l'accompagnement ? Est qu'il y a de la reconnaissance auprès d'un salarié qui doit faire face quotidiennement à un décalage entre ce qu'on lui demande de faire et ce qu'il doit faire en réalité* ». Il est clair que cette particularité est propre à Oméga, qu'elle repose sur des opinions personnelles et qu'elle n'est pas contrainte par l'agrément. Elle explique certainement la sacralisation d'autres approches dans les expertises et la croyance qu'on ne peut pas que

s'appuyer sur des documents pour comprendre les problématiques de santé au travail. Les experts d'Oméga considèrent que l'appréciation des liens santé travail, à la différence d'autres missions auprès des IRP, ne peut se faire à la vue des uniques documents. D'une part, ils ne reflètent pas la réalité ou de manière partielle. Les entreprises ne tiennent pas toujours à jour ces documents et sur des périodes assez longue pour comprendre les évolutions : *« Oui, là pour les expertises CHSCT, on a des documents et des statistiques. Mais au fond, ce qui va importer c'est de comprendre l'épaisseur du travail qu'il y a derrière ça, qui peut être masqué par cette statistique ou qui peut être dans ce document, cet indicateur mal mis en lumière ou pas du tout. Il y a vraiment, une problématique d'absentéisme par exemple ça peut recouvrir plein de choses. Qu'est que ça dit ? Là, on ne peut que rentrer dans le travail, dans la nature du travail, son contenu, son organisation pour le comprendre. »*.

D'autre part, parce que ces indicateurs (absentéisme, maladie) font un constat et ils ne solutionnent pas le problème. Pour réellement comprendre ce que fait le travail aux salariés, il est nécessaire d'en passer par une relation dialogique avec eux. D'ailleurs la relation dialogique qui peut parfois elle aussi ne pas suffire à saisir le travail, ses effets pour les salariés et leur santé et le fonctionnement réel de l'organisation.

Les experts ont conscience de l'obligation de mobiliser d'autres approches, méthodes et disciplines que les classiques approches gestionnaires et quantitatives. Cependant unanimement, ils ne parlent pas de visions concurrentes mais complémentaires. Les autres disciplines et méthodes mobilisées par les experts éclairent finement sur ce qui se joue entre le travail prescrit et réel : *« Je ne sais pas si concurrente est le bon terme, en tout cas, il ne faut pas s'en laisser compter par les documents et les indicateurs de gestion, il faut aller au-delà de ce qu'ils peuvent dire ces indicateurs »*. La mobilisation des approches gestionnaires, managériales d'évaluation et d'appréciation du travail par les entreprises sont nécessaires pour défricher à un niveau plus général. Ainsi, par exemple, l'utilisation de documents permet d'identifier des métiers plus touchés par les maladies, l'absentéisme ou le turn over. Nous pouvons en faire le constat mais pas expliquer pourquoi. C'est à ce niveau que s'effectue le relais avec d'autres méthodes et approches disciplinaires : *« Tout à fait, tout à fait, après, il faudrait certainement affiner l'analyse. Tous les indicateurs ne sont pas des indicateurs ayant la même pertinence. Si on prend des exemples concrets comme pour les infirmières, aucun indicateur comptant le nombre de patients pris en charge ne peut rendre compte de leur activité. Ce sont des indicateurs simplifiés. Après il y a des indicateurs qui sont utiles et pertinents »*. Ce passage de l'entretien est une illustration parfaite pour expliquer pourquoi l'expert ne peut pas en rester aux documents d'entreprises classiques. Aucun indicateur

classique ne peut refléter entièrement le travail. L'exemple des infirmières est criant en ce sens. Si aucun de ces indicateurs n'est en mesure de pleinement apprécier le travail dans sa globalité et complexité, il est impossible logiquement, sur la base de ces uniques informations, de comprendre ce que le travail fait à la santé des salariés ou d'identifier les liens entre travail et santé. L'expert est dans l'obligation de mobiliser une approche lui permettant de saisir l'activité réelle pour avoir une appréciation approfondie.

Il semble aussi que l'évolution de la législation, l'assimilation des RPS parmi les risques professionnels ont fait changer les enjeux de santé au travail et autour du travail. L'analyse de ces risques est plus complexe en termes d'analyse que d'autres problématiques sur la santé au travail d'après nos entretiens : *« Je pense en tout cas que les enjeux de santé au travail, de prévention des risques professionnels ont évolué et se sont complexifiés notamment depuis l'intégration comme risque professionnel de ces fameux risque psychosociaux »*. L'experte n°3 soutient aussi que le travail de l'expert notamment pour ces questions complexes doit passer par du travail qualitatif mais aussi quantitatif. Cependant, le postulat selon lequel l'appréciation du réel se fait par du travail qualitatif, de façon subjective en ayant recours à la parole des salariés est omniprésent : *« Le questionnaire quantitatif du point de vue comptable donne des statistiques. Sauf qu'il y a une complexité d'approche de vécu qui nécessite qu'on entre dans une appréciation qualitative et subjective du réel. Comment mesurer et comprendre ce qui se joue entre le prescrit et réel me paraît compliqué voire impossible avec uniquement un questionnaire »*.

### **III.7. Un travail de terrain principalement constitué d'entretien**

Cette partie des résultats revient spécifiquement sur le temps de la campagne d'entretien durant les expertises CHSCT. Cette méthode de recueil des données est la principale méthode du cabinet lorsque les experts sont sur le terrain.

#### **III.7.1 Une domination des entretiens**

Durant notre stage, nous avons participé à deux expertises CHSCT pour « projet ». La domination du recours aux entretiens s'explique par plusieurs facteurs ce qui permet de comprendre le recours massif à cette méthode durant les expertises menées par Oméga. Tout d'abord, ce type de méthode correspond au parti pris d'Oméga sur le travail et son accès au réel. Comme nous l'avons vu précédemment, les croyances propres d'Oméga en matière

d'analyse du travail conduisent le cabinet à déployer des techniques spécifiques pour atteindre l'activité réelle. L'entretien est la réponse privilégiée d'Oméga face à cette croyance. L'utilisation exclusive des entretiens (collectifs et individuels) dans les deux expertises auxquelles nous avons participé s'explique aussi par la dominance de problématiques relatives aux RPS et à une exposition à des facteurs de RPS. Il semble, d'après l'expérience de l'expert n°1, que dans le cadre d'expertise touchant à ces sujets, il y ait une demande d'écoute personnalisée dans ces expertises : « *C'est vrai que les entretiens individuels sont la pratique la plus fréquente y compris parce qu'on nous le demande. Dans tous ce qui relève d'expertise RPS, pour dire les choses un peu vite, il y a vraiment une attente forte d'entretiens individuels. Ce n'est pas anodin. Il y a une demande d'écoute personnalisée en fait et ça il faut y répondre* ». D'ailleurs, durant l'entretien avec l'expert n°1, celui-ci nous donne l'exemple d'une expertise qui s'est manifestée suite à une demande spontanée. Les experts ont pu travailler et proposer une méthodologie croisant des entretiens collectifs et individuels. Ils se sont heurtés au refus du CHSCT dont la raison était la suivante : « *{...} on en a encore eu l'expérience à l'entreprise publique n°2, on a fait une espèce d'équilibre entre entretiens individuels et collectifs, la demande du CHSCT a été clairement de limiter les entretiens collectifs pour faire davantage d'entretiens individuels. Il considérait que c'était nécessaire* ». Il y a donc une demande d'écoute de la part des CHSCT, mais dont on ne peut pas identifier l'origine. En spéculant, on peut supposer que les entretiens individuels sont le moyen de permettre aux salariés d'être seuls face à un interlocuteur extérieur et ainsi de pouvoir s'exprimer librement. Il se peut aussi que les entretiens individuels soient le moyen de détecter des cas symptomatiques nécessitant une attention et une écoute rapide. L'entretien individuel permet d'évaluer si la situation des salariés nécessite une alerte.

Nous n'avons pas pu assister à des entretiens menés par la doctorante. La jeune doctorante exprime un malaise durant les entretiens qui renvoie au fait que l'expertise et l'avis du CHSCT soit consultatif. Elle a tendance à nuancer les retombées de l'expertise et à rappeler que l'expert n'est que de passage, que les RP doivent s'approprier et s'emparer du rapport d'expertise : « *Là, moi j'ai tendance mais pas volontairement à noyer le poisson. Pas noyer le poisson mais toujours à me dédouaner moi en tant que personne et le cabinet à dire nous on est là pour faire le rapport, donner des préconisations mais il faut que les RP puissent s'en emparer. Du moins, toujours minimiser l'apport possible de l'expertise aux autres acteurs, à la réalité de la vie économique. J'ai toujours tendance à minimiser les attentes* ».

De plus, les salariés semblent majoritairement conscients de l'apport limité de l'expertise en propre. Nous n'avons pas relevé dans nos observations, hormis une élue au CE durant la première expertise, des propos de salarié pointant une hypothétique inutilité de l'expertise. Cela s'explique peut-être par le profil des entreprises expertisées qui n'ont pas une grande culture du dialogue social et de la procédure d'expertise. Cependant, l'experte n°2 nous indique que les salariés d'entreprises habitués à ce type d'intervention sont parfaitement informés des effets de l'expertise : *« Par expérience, ils savent que ça ne va pas changer leurs conditions de travail. Ils ne sont pas dupes, les salariés de l'entreprise publique n°1 ils en ont toujours eu, en interne, en externe, coté direction, coté RP, CE ou CHSCT. Ils restent toujours OK pour l'entretien. Ils commencent, du moins ça fait un certain temps mais je me souviens à l'entreprise publique n°1, il n'y en avait pas un qui ne disait pas ça sert rien, c'est toujours pareil, ils nous demandent toujours notre avis mais ça change jamais. Ce n'est pas pour autant qu'ils vont ne pas être bien et s'investir dans l'entretien »*.

Cependant, l'expert nous indique aussi que ces aspects connus des salariés ne les empêchent pas de participer à l'entretien et d'être investis durant l'entretien. Un peu à l'image de ce que pointe l'expert n°1, derrière la demande d'entretiens avec les salariés, il y a un véritable besoin d'écoute. Il semble qu'il n'existe pas de réelle mise en débat du travail et d'écoute sur le travail en entreprise comme le fait Oméga. C'est un fait que déplore et constate aussi l'experte n°3 au travers de l'attitude des salariés et des remerciements pour les entretiens. L'experte n°3 met en avant une des faiblesses dans la gestion et le management des entreprises. Elle estime que les entreprises en général ne mettent pas en place de temps dédié à des discussions autour du travail : *« On est remercié, on peut prendre la mesure que ces temps de discussion sur le travail n'existent pas ou pas assez dans les entreprises. Il va y avoir un temps où on parle du projet de l'entreprise, des perspectives, des objectifs mais sur le travail, il n'a rien »*. C'est un élément qui a été vérifié sur le terrain par nos observations, à l'image d'un psychologue, l'expert est remercié par les salariés pour son passage dans l'entreprise, pour le temps d'écoute, d'information et de pédagogie que sa venue représente.

### **III.7.2. Entretien centré sur l'activité pour évacuer le ressenti et rattacher la description de l'activité au fonctionnement de l'organisation**

Arriver à évacuer le ressenti d'un entretien demande beaucoup d'expérience et de pratique. D'ailleurs, nos résultats identifient cette difficulté pour les jeunes experts notamment l'experte n°2 qui reconnaît avoir été longtemps sur le ressenti des salariés : *« En tout cas, je*

*trouve qu'il y a de la compétence à avoir pour les entretiens. Je trouve que je suis montée en compétences sur ça, sur réaliser les entretiens. Ce que je n'avais pas à la base. Au début, mes comptes rendus étaient beaucoup sur le ressenti* ». D'ailleurs, elle pense aujourd'hui arriver à maîtriser les entretiens. Elle les axe réellement sur le travail et l'activité : « *Maintenant, en fait j'arrive à réellement faire parler du travail. C'est ça qui est difficile. Maintenant j'ai quelques techniques, astuces, des petits trucs comme ça. Je trouve que j'y arrive beaucoup mieux à les faire revenir sur l'organisation* ». Pour centrer l'entretien sur le travail, l'activité et l'organisation, il faut être dans une logique d'approfondissement et d'éclaircissement de chacune des paroles de l'interviewé sur son activité. Si l'expert ne creuse pas durant l'entretien et ne guide pas les salariés, ils ont tendance à s'exprimer du point de vue du ressenti.

L'évacuation de la subjectivité pouvant exister dans le discours des salariés à partir du travail vécu est réalisée en centrant l'entretien sur l'activité. Centrer un entretien sur l'activité nécessite de ne pas émettre de jugement de valeurs, de constamment se référer à l'activité, au processus et non aux personnes : « *Ça demande de l'énergie, c'est vraiment être dans le 'mais qui vous a dit ça ?'. Ce n'est pas ça qu'ils ont envie de dire les salariés, ils ont envie de te dire on m'a fait ça, je tombe sur ce qu'ils ont ressenti* ». Le fait de mettre au centre de l'entretien l'activité et le travail en interrogeant les salariés sur la description de leur travail quotidien permet de rattacher le discours du salarié à l'organisation. L'interrogatoire s'opère à partir du travail prescrit pour en analyser les écarts avec l'activité réelle des salariés. L'entretien de l'expert s'axe uniquement sur la description de l'activité. C'est la multiplication de ces entretiens qui fait apparaître des éléments constatés à de multiples reprises et qui vont nourrir le diagnostic.

Il y a une application du principe de réplication : « *[...] il peut nous en parler mais à partir de comment ça se joue dans son travail quotidiennement. C'est déjà un SAS, une façon d'évacuer des éléments qui nous seraient donnés comme ça en dehors et finalement, on ne serait pas quoi en faire. Ça serait juste un ressenti comme ça. Là, comme on contraint à parler du travail, forcément un entretien, plus un autre, plus un autre, plus un autre confirment une organisation des procédés, des conditions qui sont parlantes et à partir desquelles on peut constater des similarités ou pas* ». Concrètement, mener un entretien portant sur l'activité demande de laisser les salariés dans un entretien libre, qui ne soit pas biaisé et qui n'induit pas un discours du salarié uniquement sur son ressenti. Pour cela, l'expert doit demander au

salarié de décrire son activité de manière concrète, précise et demander des explications précises en cas d'incompréhensions.

Nous avons participé au travail préparatoire de l'entretien de l'experte n°3 auprès d'une salariée en home office (télétravail). Ce travail est joint en annexe. Il est constitué principalement d'une analyse documentaire des facteurs de risques pour la santé notamment du point de vue des risques psycho-sociaux pour les salariés en home office. L'expert connaissait les facteurs de risque.

Pourtant durant l'entretien avec la salariée en home office, aucune de ces questions ne lui laisse paraître cette connaissance et l'oriente sur ce discours du point de vue du ressenti uniquement. L'expert en partant de la description du travail évite d'être pris dans un discours du salarié constatant son état de stress, d'isolement mais raccrocher en aucun cas au travail et à l'organisation. L'expert a besoin de savoir dans quel état sont les gens pour évaluer l'ampleur du phénomène. Mais, il doit surtout et avant tout comprendre ce qui conduit à exposer les salariés à des risques, et parfois qui ont atteint certains d'entre eux. L'extrait suivant illustre cette technique sur la question de l'isolement: « *Bien sûr, je pense, par exemple, à l'entretien avec la commerciale en home office de l'entreprise n°2. Si j'avais commencé à l'entretien en lui disant alors vous travaillez en home office, est que vous vous ne sentez pas trop isolée? Je ne sais pas ce qu'elle m'aurait répondu du point de vue de l'isolement mais à quoi je l'aurais rattaché ? À sa perception à elle uniquement ! Comme je lui ai demandé comment s'organise son travail, qu'est-ce qu'elle fait et comment ça s'organise les réunions avec la direction et ses supérieurs, les comptes rendus de son activité, elle est bien obligée de me dire comment ça se passe puisqu'elle n'est pas à l'établissement. On va parler de sa situation spécifique de télétravailleuse mais on va le comprendre à partir de sa description du travail* ».

### **III.7.3. Des pratiques, des ficelles du métier visibles dans les entretiens**

Mener un entretien sous-tend qu'il faut obtenir la confiance et donner l'envie de participer aux salariés interviewés. L'expert dans le cadre de ses entretiens à recours à plusieurs techniques pour obtenir l'information. Ainsi, nous avons pu observer et confirmer par la suite dans nos entretiens, le recours à des pratiques spécifiques durant les entretiens. Les experts peuvent montrer de l'empathie envers les interviewés pour les rendre plus loquaces. Tous les experts interviewés ont conscience qu'empathie ne veut pas dire adhésion. Une experte non interrogée, lors d'un entretien auquel nous avons assisté avec une chargée de



formation, a eu des comportements de type empathique avec une salariée en situation notable de souffrance au travail. Ne pas adopter une telle posture aurait nuit à l'entretien et il y aurait eu un risque que la salariée se braque complètement : *« Il y a le souci de faire la part des choses, un entretien, comme le disait l'expert n°2, suppose une mise en confiance pour être efficace donc un minimum d'empathie. Empathie ne signifie pas adhésion à ce que l'on nous dit »*.

Ainsi, l'expert afin de récolter de l'information peut user de différentes techniques. Parfois, l'expert doit être plus dans une posture offensive, c'est-à-dire qu'il doit faire comprendre aux individus que le fait de s'exprimer peu ou de façon succincte n'apporte rien à l'expertise. Nous faisons référence à une scène tirée de nos observations avec l'experte n°3, durant un entretien avec le directeur régional pour l'expertise à l'entreprise n°2, elle a été obligée de sermonner l'interviewé et lui rappeler que les réponses n'étant composées que de oui et non ne sont pas intéressantes. Après avoir fait ces remarques, l'interviewé s'est montré beaucoup plus enclin à parler de son activité et de l'organisation de sa direction régionale. L'experte n°2 dans son entretien nous a expliqué sa technique, face à des interlocuteurs qui s'expriment peu, qui consiste à faire *« la débile »*. Par ce terme assez réducteur, elle entend qu'elle questionne les interlocuteurs sur tout pour les amener à approfondir la description de l'activité en feignant ne pas comprendre : *« Ne pas y arriver, je vois, je te dis j'ai eu le cas avec trois assistantes commerciales à l'office public où elles m'ont décrit en trois minutes leur travail et il n'y avait plus rien à dire. Là, j'ai dû jouer la débile, je n'ai pas compris. Du moins, c'est un peu ma technique genre 'je suis désolée je suis un peu débile mais à quoi consiste cela et cela (rires), qu'est-ce que vous faites ?' »*. Nos résultats pointent donc l'utilisation de subterfuges, de techniques ou de ficelles du métier pendant les entretiens pour amener les individus à s'exprimer plus longuement et de façon plus précise sur leur activité de travail.

#### **III.7.4. L'entretien et ses difficultés particulières: émotion, pédagogie et difficulté d'expression**

Nos résultats au travers de nos entretiens et de nos observations ont identifié des difficultés récurrentes lors des entretiens. Ces difficultés expliquent certaines pratiques des experts. La première difficulté est que les entretiens avec les opérateurs sont plus compliqués. Ils le sont déjà pour une bonne raison : parler, exprimer leur activité ne fait pas partie de leurs habitudes ni même des prescriptions au sein de leur travail. Nous avons pu le constater dans nos observations mais aussi durant les entretiens : *« Et rencontrer les salariés dans le travail !*

*Souvent c'est les salariés qui sont dans la production, c'est ceux avec qui c'est le plus difficile de parler de leur travail. C'est quelque chose que l'on n'a pas évoqué mais quand on rencontre un cadre ou quelqu'un qui a l'habitude de s'exprimer sur son travail c'est beaucoup plus simple que les salariés qui sont dans la production. S'exprimer n'est pas le prescrit de leur travail, ils n'en ont pas besoin. Tu le sens la différence. »*

Un cadre, un gestionnaire est habitué à rendre compte de son travail et à prendre la parole. Naturellement les supérieurs hiérarchiques s'expriment plus naturellement et facilement sur leur activité de travail. Nous avons pu le constater dans nos observations lors des entretiens avec des supérieurs. Les entretiens ont confirmé ce rapport différent dans la conduite des entretiens entre les hiérarchiques et les opérateurs : *« Ce n'est pas la même facilité, ça ne découle pas de soi, tu vois à l'entreprise publique n°2 c'était tous des jeunes cadres qui parlaient très facilement de leur travail »*. L'expert à Oméga face à cette situation, relance constamment l'interviewé. L'objectif est d'amener le salarié coûte que coûte à décrire son activité. Une autre explication possible à cette difficulté dans l'entretien est peut-être l'écart social entre l'expert et les opérateurs. Ainsi, l'écart social entre un expert et un cadre n'est pas énorme, voir n'existe pas. Pour les opérateurs, l'expert peut avoir un caractère impressionnant de par sa posture et sa fonction. Ainsi, les difficultés résideraient dans l'image et la construction qu'ont les opérateurs de l'expert.

Une autre difficulté récurrente dans les entretiens, notamment sur des problématiques de RPS est l'émotion trop vive, visible chez les salariés. Ce type de situations difficiles ne permet pas à l'expert de mener l'entretien de façon à obtenir de l'information pertinente pour la construction du rapport. Il est possible qu'à l'expert enquêteur se soustrait un rôle de pédagogue, une source de prévention et d'orientation pour les salariés dans les situations mentales et morales les plus symptomatiques : *« ça dépend, moi au début, je suis tombé sur des entretiens très lourds. Au début j'avais moins de maîtrise. Mais maintenant je me dis si je tombe sur l'entretien lourd tu fais de la prévention individuelle. Du moins, quand ils sont vraiment très lourds, tu n'es plus dans l'analyse du travail. Tu essayes de les reconforter, tu parles de ce qui leurs fait du bien. J'ai eu une femme qui m'a appelé en disant je ne veux pas mourir, elle pensait faire une tentative de suicide à cause de son travail. Là tu te dis bon ben je la laisse parler, tu l'orientes pour se faire protéger, tu t'en fous de l'analyse du travail à ce moment-là. »*. Cette dimension de pédagogie, d'information et d'orientation est présente dans le discours de l'experte n°3. En dehors du rappel classique qu'impose l'agrément envers toutes les parties prenantes, l'expert peut être amené à informer le salarié sur des définitions,

des caractérisations. L'expert peut prendre le temps d'aider l'interlocuteur qu'il a en face de lui en dehors du fait de lui permettre de parler de son travail. L'experte n°3 rattache cette pratique plus à son parcours et profil personnel, alors que l'experte n°2 y voit simplement une obligation tant les gens sont pas en état et à même de parler de leur travail. L'expert nous donne un exemple d'une situation à laquelle nous avons assisté et qui permet de saisir ce rôle. Après un entretien, assez productif, face à une personne visiblement en situation morale et psychologique dégradée, l'expert a pris le temps de discuter, de définir et de lui faire comprendre les raisons de sa situation. Ce temps de discussion était plus semblable à celui d'un thérapeute que d'un expert en quête de données et d'informations. Il semble aussi que le besoin de ces temps spécifiques d'information, de pédagogie et d'orientation soit en lien avec le contexte de l'entreprise et du degré de souffrance au travail. En plus de ces observations, pour nous réconforter sur ce résultat, durant l'entretien l'expert revient sur cette situation. L'échange suivant est illustratif de cette pratique et de sa raison d'être aux yeux de l'expert n°3 :

Expert n°3 : *« Il y a un truc que je veux rajouter, je pense que le rôle de l'expert, c'est peut être ma compétence com, mon côté com de mon profil, nous ne sommes pas que des écoutants. Oui, on va écouter mais rien ne nous interdit d'être dans un entretien pédagogique ».*

Enquêteur : *« c'est ce que disais à l'experte n°2 ».*

Expert n°3 : *« Je te disais ça sur le cadre général qui permet parfois d'expliquer ce qu'est un CHSCT. Mais aussi, là je fais référence à l'entretien qu'on a eu avec l'assistante commerciale de l'entreprise n°2, quand tu as quelqu'un en détresse, en souffrance et qui ne sait pas le dire. C'est la majorité des cas, qui ne sait pas à quoi il a à faire face. Le recul que nous avons permet aussi parfois, pas de dire oui vous avez, vous êtes vraiment, mais de donner des définitions, des objets de pensée, d'analyse pour qu'en face lui aussi il puisse se constituer un cadre. Avoir des perches pour penser ce qu'il lui arrive. Parfois c'est extrêmement important. Je pense à la définition des RPS ou du stress que j'ai donné à cette femme qui était de toute évidence en situation de gros stress. Mais qui était à moitié culpabilisée, qui était symptomatique de tout ce que les salariés traversent dans ces situations-là ».*

Enquêteur : *« Être expert CHSCT, ça inclut indirectement disons une fonction de pédagogue? »*

Expert n°3 : *« C'est possible en tous cas »* (interruption)

Enquêteur : *« Surtout dans des contextes »* (interruption par l'expert n°3)

Expert n°3 : *« Surtout quand on est dans un contexte lourd, dur, qu'il y a réellement de la souffrance au travail entre nous. Il faut la prendre en compte, la problématiser parce que c'est notre premier rôle et on va restituer ça. Mais on peut aussi là, d'individu à individu, donner des éléments objectifs de compréhension de ce qu'ils sont en train de vivre. Ça se formule, on définit des objets, on donne des définitions, on fait des comparaisons et ça peut être des choses utiles ».*

### **III.7.5. Un manque de temps pour construire les entretiens**

Nos résultats mettent en avant le manque de temps dont jouissent les experts pour préparer préalablement les entretiens. Nous avons constaté ce manque de temps dans nos observations. Ainsi lors de l'expertise de l'entreprise n°1, les experts en arrivant en entretien ne disposaient que d'une grille partielle qu'ils ont affinée au fil des entretiens. Ce manque de temps explique certainement cette pratique des experts qui consiste à construire, à affiner la grille d'entretien et à réellement saisir le contexte de l'intervention au fil de l'eau : *« La plupart du temps, on essaye d'avoir une grille d'entretien mais ça arrive souvent qu'on y soit et qu'on n'en n'est pas fait »*. La construction de la grille et des points essentiels à aborder se fait et s'améliore au fil de l'expertise : *« oui voilà, on affine après les premiers entretiens. On se dit il faut aller vers là ou là »*.

Il semble que si l'expert peut préparer, se documenter et s'informer sur le contexte général de la mission, la qualité de ses entretiens est nettement améliorée. Il peut affiner et approfondir les questionnements. Il maîtrise le sujet tant sur les métiers que dans une vision globale et transverse de l'entreprise. Le temps réel de l'expertise ne permet pas de mettre en place autant de liberté que dans l'exemple de l'office public cité par l'experte n°2 qui est une demande spontanée suite à deux appels d'offres remportés par Oméga. Ainsi, sur une entente à l'amiable, ils ont pu mettre en place du temps d'analyse préalable pour les experts qui semble d'une part confortable mais qui permet d'avoir des entretiens de meilleure qualité, en évitant les incompréhensions :

Expert n°2 : *« Ce que je voulais dire que j'ai sauté, je me suis rendu compte de quelque chose grâce à l'office public. Comment ça s'est fait ? On a fait les entretiens dans le temps, pour une fois on en avait. D'abord M, enfin on a rien fait de simultané. Moi je suis passée en dernier, j'ai eu énormément de temps pour lire les données, toute la documentation afin de comprendre en amont. Ça c'est très important pour la réussite de l'entretien. Quand tu sais de quoi tu parles, tu vas à chaque fois encore plus entrer dans le minime de l'activité de*

*travail. J'ai trouvé ça vraiment confortable les entretiens où tu as le temps, je te dis ça putain j'ai eu deux semaines dont aller 5 jours pleins devant l'ordinateur en pouvant lire ce que je voulais, toutes les données de l'office public. »*

Enquêteur : *« ça rend plus pertinent les entretiens ? »*

Expert n°2 : *« Les entretiens ils n'ont rien à voir du tout. Ce n'est pas comme quand tu débarques. »*

Enquêteur : *« Quand tu connais concrètement l'organisation, les difficultés, les problèmes un petit peu plus précisément ça te permet (interruption) »*

Expert n°2 : *« Là tu as moins besoin de ce travail que je te disais par exemple à l'entreprise publique n°2, on est arrivé il n'y avait pas de document. Il y avait rien. C'est pour ça que là il a fallu beaucoup travailler pendant le truc parce que sinon j'aurais pu perdre beaucoup de données, de demande. Alors qu'à l'office public j'avais eu le temps de le faire en amont. J'ai trouvé ça très confortable ».*

### **III.7.6. Un manque de temps atténué par des outils méthodologiques solides**

L'expert est armé d'outils méthodologiques notamment la fameuse définition et grille des facteurs de risque autour des RPS posé par l'INRS. Il faut comprendre que quand même il ne part pas sans rien en entretien. De ce fait, même si sa grille d'entretien n'est pas finie, il bénéficie quand même d'un cadre lui permettant d'identifier des problématiques classiques : *« Je vais te prendre des exemples concrets, déjà nous quand on part en entretien, on part avec des outils méthodologiques, on part avec une définition des RPS de laquelle découlent des facteurs de risques, ils sont posés par des études théoriques reconnues. Là, on peut parler d'éléments scientifiques adoptés par l'INRS, le Ministère du Travail puisque c'est consécutif de notre agrément. On a donc des bases méthodologiques qu'on ne réinvente pas à chaque expertise, c'est le socle ».* L'expert peut approfondir ou adapter ses outils en fonction de la spécificité de la mission. L'expert n'a pas en tête les situations de travail et tous les risques afférents à cette situation d'une part. D'autre part, le monde du travail, les métiers évoluent constamment ce qui nécessite une veille et une information de la part de l'expert au niveau de la littérature scientifique, au niveau du contexte légal et d'un ensemble d'autres information par exemple sur le contexte économique du secteur en question. Pour illustrer nos propos, nous allons mobiliser des observations faites durant le stage. Ainsi, préalablement à un entretien avec un salarié en home office, l'expert n°3 m'a demandé un travail de synthèse autour des risques et des difficultés rencontrées par les travailleurs en télétravail. Ainsi, notre

recherche documentaire s'est nourrie d'éléments de la littérature, de l'ANACT disponible sur internet (travail en annexe). En plus de ce travail spécifique sur la situation des télétravailleurs, l'experte n°3 a effectué une recherche sur le contexte économique du secteur de la publicité et de ses évolutions. Il était nécessaire de saisir les difficultés sur ce marché ou encore les bons résultats de l'année précédente liés à un événement culturel particulier et provisoire. Cette nécessité s'explique pour comprendre les difficultés à tenir les objectifs de l'année 2014 pour les commerciaux. Il y a préalablement, lors d'un contexte nouveau et particulier, une recherche large à effectuer pour tous les experts CHSCT. Après, cette documentation s'effectue toujours sur des domaines proches et assimilables rapidement par les experts. En cas de problématiques ne pouvant être couvertes par les compétences des experts en interne, comme le recommande l'agrément et il demande d'en faire foi, le cabinet fait appel à des partenaires spécialisés sur certaines problématiques. Ainsi, dans l'expertise évoquée plus haut, les rémunérations des commerciaux étaient au cœur des questions de l'expertise. Oméga a fait appel à un spécialiste de la paie et des rémunérations pour analyser et décortiquer la politique de rémunération de l'entreprise expertisée. Il y a une pratique d'adaptation, un processus d'adaptation au contexte qui peut se décliner sous différentes logiques.

### **III.7.7. Une utilisation plus précise ou soumise à conditions d'autres méthodes**

Certes, nos résultats pointent la domination du recours aux entretiens et à la parole des salariés. Cependant, il est possible qu'Oméga mette en place d'autres méthodes pour le recueil des données. Certaines méthodes sont applicables mais elles ne sont pas pertinentes dans tous les contextes. Les méthodes de recueil de données et les méthodes s'adaptent en fonction de la particularité et de la contingence de l'expertise. Certains métiers nécessitent obligatoirement de l'observation, d'autres pas du tout. Au contraire, mettre en place ces pratiques constamment peut desservir la qualité de l'expertise car ces pratiques sont très chronophages et donc consomment inutilement du temps et de l'énergie : « *Sur une observation de travail simple, il faut que le travail s'y prête. Ça dépend. Autant un travail de relation entre un prestataire de service et un usager chez la Poste. Observer permet dans ce type de situation de mieux comprendre les choses, observer un administratif toute la journée devant son bureau, ce n'est pas pertinent comme à l'entreprise n°1 par exemple* ». La mise en place d'observation chez Oméga permet de pallier au défaut de sémiotique, certaines activités génèrent des pratiques difficilement explicables ou objectivables. De fait, mettre en place de

l'observation permet d'envisager l'activité sous un œil nouveau et saisir des éléments qui peuvent échapper si on se réfère uniquement à la parole des salariés ou aux documents d'entreprise : *« Oui, par contre à l'office public oui on a fait des observations. Ça a un sens. Ça permet de ré envisager avec les acteurs ce qu'on a observé car il y a une manière d'explicitier des formes de travail implicites. Les acteurs eux-mêmes, n'ont pas conscience, ils l'expriment mal si on ne le touche pas du doigt, ils n'arrivent pas à le formaliser spontanément »*. Cet extrait de l'entretien explicite le travail d'observation possible de l'expert qui confronte le travail prescrit, c'est à dire décrit par les décideurs au travail réel, celui qui est vécu par les salariés. L'accès à ce réel passe nécessairement par des entretiens et des observations qui s'effectuent au travers de concepts étrangers au management des projets en entreprise comme la reconnaissance au travail, des analyses en termes de moyen et de soutien, le sentiment de travail empêché ou de travail de qualité empêché. L'expert s'appuie sur la description formelle du travail et de l'activité faite par les décideurs et le management au travers des objectifs, des fiches de poste ou encore de charte qualité. Cependant, l'expert s'attache à montrer tous les écarts entre cette prescription qui est une vision du travail erronée et la réalité du travail des salariés qui l'exécutent. Le danger et les facteurs de risque pour la santé des salariés notamment en termes de RPS se trouvent dans tout cet écart que les entreprises ignorent consciemment ou pas entre travail prescrit et réel. Nous avons choisi d'extraire ce passage dans sa globalité tant il rend compte du type de pratiques que sont amenés à effectuer les experts :

*« Par exemple, sur l'expertise de la Poste, il s'agissait de mesurer les impacts d'une nouvelle méthode de comptabilisation des temps de travail dite la V9. Là concrètement, on a observé des temps. On a observé qu'un conseiller financier, dans cette nouvelle organisation devait faire dix rendez-vous journaliers par exemple. En comptant, on a mesuré que c'était impossible.*

Enquêteur : *Un peu à l'image de ce qu'on a observé à l'entreprise n°2 pour les RDV commerciaux où on a calculé le temps moyen d'un rendez-vous pour voir si les objectifs de la charte qualité étaient tenables.*

Expert N°3 : *Exactement, exactement, un règlement interne qui est posé par la direction de la Poste qui dit qu'on doit fermer un bureau de Poste en tant de minutes, c'est impossible. Mais, nous, on l'a calculé concrètement.*

Enquêteur : *Vous allez faire des vérifications concrètes des prescriptions sur le terrain ?*

Expert n°3 : *Exactement.*

Enquêteur : *Je n'ai pas pu assister à ces pratiques.*

Expert n°3 : *Des objectifs tu vois ! A la Poste, il y avait des objectifs de natures d'opérations. Par exemple dans un bureau de Poste comme maintenant il y a beaucoup de guichets, beaucoup de distributeurs automatiques de billets. Il y a aussi beaucoup de machines pour affranchir. Aux guichetiers, on demande de réduire ces activités-là. De moins distribuer de billets et de moins vendre de timbres. En même temps, de vendre d'autres produits. Ça c'est les objectifs, nous, on a observé si concrètement c'était possible. J'étais dans une cité d'une commune avec une population à 75% immigrée, cette population très majoritairement à des difficultés à utiliser les automates. Elle a des difficultés à avoir confiance en dehors d'un rapport humain. Elle a des difficultés souvent avec la langue française. Tu peux toujours dire à ce guichetier, de refuser de donner des billets aux clients parce qu'il y a un guichet, c'est le règlement. Mais, il ne peut pas le faire avec le client qu'il a en face. Soit, il se lève, il quitte le guichet et il accompagne la personne pour lui montrer en faisant pour elle l'opération, soit il lui donne. En tout cas, il n'est pas dans le travail prescrit, c'est son travail réel. Est-ce qu'il part le faire tranquillement ça ou est ce qu'il est soumis à des injonctions, des objectifs, des rendements etc... C'est ça qu'on va analyser. C'est les deux qu'on ramène à la direction, à la fois l'analyse des documents statistiques comme le turn over, la maladie, le non remplacement des départs à la retraite corrélé à une charge égale de travail voire supérieure de travail et d'autre part, vous dites dans votre règlement intérieur que le guichetier doit faire tant d'opérations banque, billets, liquide en moins par jour mais voilà ce qu'on constate nous. Notre diagnostic, il ne s'appuie pas sur un point de vue général. Nous, on pense qu'ils travaillent dur, qu'ils sont de plus en plus dans le stress. Un diagnostic, il est là pour démontrer des choses par des observations, des données statistiques ».* Il faut noter qu'en entretien, les experts peuvent opérer à des vérifications des objectifs et de la description du travail prescrit. A l'expertise de l'entreprise n°2, l'expert n°3 a opéré un calcul moyen du temps de rendez-vous avec une chef de publicité pour comparer à l'objectif mensuel fixé par la charte qualité. Les résultats sont sans appel, il est clairement impossible de tenir le nombre de rendez-vous définit par le travail prescrit pour les chefs de publicités qui sont des commerciaux en tenant compte des autres tâches qui sont incluses dans son activité. Ce type de pratique de vérification du prescrit est possible en entretien et dans des observations de terrain.

D'autres méthodes ne sont pas intégrées par manque de temps ou de moyens financiers. Il faut constater qu'Oméga est un des cabinets présentant un tarif journalier assez réduit sur le marché de l'expertise CHSCT. L'intégration de méthodes et de dispositifs nouveaux ne sont pas une option que s'interdit Oméga. Cependant, le déploiement de certaines pratiques est



suspendu à une condition de budget. Le déploiement et l'intégration de méthodes, de matériels nécessitant un coût qui ne peut être qu'à la charge du mandant. Ce qui constituera un coût supplémentaire : « *On a même envisagé de procéder à des méthodes un peu sophistiquées avec un film, simplement il faut avoir les moyens pour le faire. C'est à dire disposer d'un budget qui permette d'intégrer ce type de dispositif* ». Le recours aux méthodes quantitatives n'est pas systématique alors que les entretiens (individuels et collectifs) sont toujours mis en place dans le cadre d'une expertise CHSCT et même de mission libre : « *La position d'Oméga sur les questionnaires c'est de ne pas le proposer systématiquement. On l'a fait une fois, pour l'entreprise publique n°1 en PACA qui a d'ailleurs donné lieu à mon stage. Le questionnaire avait montré un malaise chez le personnel d'escaliers. A la régie publique n°1, on s'est équipé et tout. On a acheté le truc pour le faire* ». D'ailleurs nos observations confirment que les questionnaires ne sont pas utilisés durant les expertises CHSCT. La mise en place de questionnaires est strictement impossible dans la temporalité de l'expertise CHSCT. La construction qui doit s'adapter au contexte de la mission nécessite un temps de réflexion conséquent. De plus, la distribution des questionnaires aux salariés et le traitement sont des activités chronophages : « *Non, de toute façon 45 jours ça me paraît trop court pour ces méthodes et encore plus pour le traitement. Si tu es dans les temps légaux, la construction, l'envoi et l'analyse du questionnaire sont impossibles dans la temporalité d'une expertise CHSCT* ». L'utilisation moins courante du quantitatif s'explique aussi largement par le parti pris d'Oméga sur l'analyse du travail.

### **III.8. Elaboration du diagnostic et construction des préconisations**

Nous avons vu que les entretiens sont dominants dans le recueil des données d'Oméga. Cependant, une question reste sans réponse. Comment le cabinet, en disposant majoritairement d'informations terrain émanant des salariés au travers des entretiens, peut construire un diagnostic objectif ? Nous avons vu que la subjectivité des salariés et le ressenti sont déjà évacués en partie grâce à des entretiens dont le principe est de porter sur l'activité et la description de l'activité. Cependant, ce filtre ne peut à lui tout seul éliminer toute la subjectivité et ne peut suffire à construire un diagnostic. L'agrément impose ces approches pluridisciplinaires au cabinet. Cet effort d'adéquation avec le caractère pluridisciplinaire est visible chez Oméga au travers les profils des experts et le réseau sur lequel s'appuie le cabinet. De fait, Oméga dispose d'experts qui analysent le travail en fonction d'un point de vue qui n'est pas le même. Ils ne jouissent pas du même *background* et de la même formation.

Cependant, même si en apparence le cabinet présente des garanties pluridisciplinaires, comment sont-elles réellement mises en place et intégrées dans l'analyse et la construction du rapport d'expertise ?

### III.8.1. Un effort d'objectivation visible dans la construction du diagnostic

Ainsi, la construction du diagnostic passe par un effort d'objectivation dans le rapport de la part des experts. Cet effort d'objectivation est visible au travers le croisement de toutes les informations et les disciplines nécessaires à la démonstration. Cette pratique est une deuxième précaution qui évacue définitivement la subjectivité, les particularités locales et contingentes. C'est le recoupement de toutes les informations provenant de différentes sources et de différentes disciplines. Ainsi, des difficultés s'expliquant par une personne en particulier dans un service et invisible ailleurs dans l'organisation sont vite repérées. Les experts pensent vite se rendre compte de ce qui relève de l'organisation et de la réalisation de l'activité et ce qui relève des relations humaines : « *Il y a des méthodes de recoupement de ce qui est dit de la part des différents interviewés, de recoupement avec les données et informations statistiques dont on dispose qui émanent de documents internes. Il y a tout un effort comme ça d'objectivation, de la même manière, ensuite, il va y avoir et ça relève aussi d'une démarche rigoureuse, un effort de sélection de l'information, de hiérarchisation de l'information* ». La construction du diagnostic s'appuie sur un effort d'objectivation croisant toutes les approches et les disciplines. Ainsi nous pouvons retrouver dans l'argumentaire d'Oméga, dans la partie diagnostic, des éléments relevant de la gestion et des documents internes. Par exemple, nous pouvons trouver une analyse du plan de formation de l'entreprise, des effectifs : « *Absolument pour déchiffrer les grandes lignes et le contexte. Sans des données RH et internes, on ne mène aucune enquête de qualité. Sans un point de vue statistique préalable sur la perception du stress au travail par exemple, c'est difficile de mener une expertise* ». Nous pouvons trouver une analyse économique portant sur le secteur de l'entreprise comme ce fut le cas dans la deuxième expertise CHSCT que nous avons pu observer. L'experte n°3 avait effectué une analyse du marché de la publicité. Puis nous retrouverons des éléments issus des entretiens qui reposeront plus sur des concepts, des méthodes issus de disciplines comme la sociologie du travail, l'ergonomie, l'ergologie ou encore la sociologie des organisations.

Nos résultats mettent en avant une position unanime des experts qui ne considèrent pas ces différentes approches comme concurrentielles : « *Je ne sais pas si concurrente est le bon terme, en tout cas {...}* » ou « *Concurrente non ! Je pense que ça nécessite des approches transdisciplinaires et complémentaires* ». Ils préfèrent parler d'approche complémentaire. Ils soutiennent la complémentarité entre les différentes sources d'informations, données recueillies, mais aussi les différentes disciplines et approches pour analyser le travail. Ils mettent en avant une complémentarité et des finalités propres à chaque approche. Ils prônent une pluridisciplinarité dans les méthodes, les approches voir de la transdisciplinarité : « *Si on veut travailler pour comprendre, anticiper, réduire et prévenir les facteurs de risques psychosociaux dans le travail, il faut avoir des méthodologies et des approches complémentaires, fines et transdisciplinaires* » ; « *Cette partie élaboration du diagnostic c'est le fruit d'une étude croisée entre des éléments objectifs tangibles concrets, les documents et la série d'entretiens* ».

Cependant, nous avons toujours l'impression dans le discours des experts et dans la construction concrète du rapport que le recours aux analyses gestionnaires, économiques sont des approches pour comprendre le contexte général. La mesure et l'évaluation des facteurs de risques, des difficultés organisationnelles ou des problématiques au travail nécessitent un accès au terrain et des approches différentes. Nous avons l'impression que le recueil des données se fait selon une logique d'entonnoir disciplinaire. L'expert mobilise la gestion et l'économie pour avoir une description générale, et plus il entre dans le détail plus il mobilise des approches particulières et précises relevant d'autre disciplines, mais surtout de la description de l'activité par les salariés : « *Bien sûr, le diagnostic il se construit des éléments qu'on a ramené du terrain et sur l'analyse documentaire. Si on a dans les tableaux des effectifs des cinq dernières années un turn over qui a explosé, c'est indicatif de quelque chose. De quoi et dans quelle mesure ? On va le vérifier sur le terrain. Mais oui, on va s'appuyer automatiquement là-dessus. On s'appuie là-dessus mais on s'appuie aussi sur la description du travail* ».

Finalement, les experts opposent les différentes sources d'informations dont ils disposent à leur grille de facteurs de risques préalablement construite et améliorée au fil du recueil de données. Cette grille d'analyse est construite à partir du socle fourni par l'INRS et le ministère du travail que nous avons évoqué plus haut. Mais aussi d'adaptations plus spécifiques au besoin de l'expertise en termes d'analyse. Ce type de pratique correspond parfaitement à l'attente imposée par l'agrément ministériel, les experts exposés à des

domaines ou secteurs inconnus s'informent au travers des expériences passées du cabinet, de l'existant en matière de littérature et de travaux scientifiques, pour construire le diagnostic. Il s'agit de recherche transdisciplinaire, c'est à dire que les experts mobilisent des travaux de tous horizons et de toutes les disciplines : *« Je vais sur internet, je tape qu'est-ce qu'il y a eu comme article là-dessus, tu regardes les articles. Je pense que beaucoup de cabinets sont comme ça, certes certains sont affiliés à une technique. Mais nous on ne peut pas dire qu'on est affilié à l'ergologie. Après, tu restes dans le réel et c'est difficile d'expliquer le réel avec une seule théorie. On pioche un peu partout les analyses qui ont été faites sur le travail et quand ça correspond, on s'en empare ».*

Cependant, il y a quand même une domination notable des entretiens dans la construction du diagnostic. La dernière phrase du passage illustre bien la domination des entretiens et des observations pour construire le diagnostic : *« Donc, par exemple par rapport à tous ces facteurs de risque, on peut dire qu'une évolution de l'intensité de travail dans une organisation est facteur de risques, facteur de risques parce que blablabla... Si comme à l'entreprise n°2, on mesure en trois ans une augmentation de l'intensité de la charge de travail. On va le relier, on va le problématiser. On va dire intensité de la charge de travail, on la compare aux facteurs de risques et on va émettre un diagnostic. C'est comme ça qu'on construit notre diagnostic. Situation des travailleurs en home office, quels sont les facteurs de risque ? Isolement, conditions pas réglementaires, etc... Donc un entretien, si on se rend compte, beh que non il n'y a jamais eu de visites réglementairement parlant, de visites d'analyse de ses conditions de travail ergonomiques etc.... Donc là, voilà, premier facteur de risque. On va construire notre diagnostic autour de la description sur le terrain par les entretiens, les observations ramenées aux facteurs de risque ».*

### **III.8.2. Une analyse pluridisciplinaire qui repose essentiellement sur des pratiques collectives**

Nos résultats autant sur les observations que durant les entretiens ont souligné l'importance des échanges collectifs pour construire une analyse pluridisciplinaire. Dans son entretien, l'expert n°2, nous rappelle l'importance des échanges entre les experts. Cette dimension collective semble importante à plusieurs titres pour la construction du diagnostic. Elle permet d'envisager des questions avec des points de vue différents car les experts ne les nourrissent pas selon le même background. Cette dimension permet de valider collectivement des pistes et des axes de réflexion, de construire le diagnostic en constatant ou pas des

similitudes. Elle permet de prendre du recul, de la distance pour l'expert. C'est une pratique que nous avons constatée durant la participation à des entretiens : *« Et puis, le temps de partage avec les collègues, le fait qu'on fasse des points téléphoniques juste après des entretiens difficiles ou le point régulier après une journée d'entretiens sur ce qui est dur, pas dur, ce qui viens et toi aussi tu sens ça etc... C'est un temps de mise en commun et de partage pour prendre de la distance »* ou encore *« Ça nous permet de préciser, de partager si une problématique qu'on a pressentie ou qui s'est révélée dans un entretien est partagée. Elle nous permet de problématiser et on a dans chaque entretien en vue le rapport. On a problématisé notre propos c'est sûr, ça nous aide à ça ! »*.

La construction du diagnostic et la validation des pistes et des axes retenus se font à l'aide de la pratique d'échanges collectifs après une série d'entretiens. Ces échanges collectifs se font sous deux formes principalement que sont les réunions (physiques, téléphoniques, e-mail) et l'échanges des comptes rendus des différents entretiens. *« D'abord parce que cette problématisation, on en parlait tout à l'heure, nous on échange beaucoup dans l'équipe d'entretiens »*.

A l'image de ce que nous a révélé l'experte n°3, nos résultats pointent l'importance des échanges entre une équipe d'experts durant l'expertise CHSCT. Ces échanges collectifs sont une pratique facilitant la construction du diagnostic à plusieurs égards. Ils permettent de révéler les similitudes entre les différents sites, contextes qui ont été la cible d'entretiens. D'éliminer voir de minimiser la subjectivité et le parasitage dans le discours des salariés du à des particularités locales : *« J'aimerais préciser qu'on est dans mon analyse individuelle, mais il y a quand même tout un truc, un truc de collectif, de coordination qui n'est pas facile à faire car on est pressé par le temps. On se fait quelques réunions à toi tu as vu ça et moi ça, avec l'autre fondateur, c'est assez facile car on est dans le même bureau. Ça peut paraître du temps inutile, mais des fois on va passer deux heures à discuter de nos entretiens. Ces deux heures à discuter de nos entretiens, ça nous aide parce qu'on n'aura pas vu les mêmes postes ou les mêmes services, au contraire les mêmes postes mais pas dans les mêmes contextes. Ça aide pas mal à la vue d'ensemble, mais, au départ c'est vrai, ça peut passer pour des conversations, parce que ce n'est pas formalisé, on ne prend pas de note, on n'est pas en mode réunion, mais ça aide pas mal à la collectivisation, du moins je ne sais pas, il doit y avoir un mot »*.

Ces échanges permettent de repenser les problématiques sous différents angles disciplinaires afin d'avoir une analyse la plus pertinente possible : *« Après moi comme l'autre fondateur m'a beaucoup formé je suis dans les mêmes problématiques qu'elle. Du moins, par*

*exemple, quand l'expert n°4 intervient sur une mission, elle a toujours un point de vue assez économique que moi je n'ai pas.. Elle remet les questions de travail d'un point de vue économique, ce qui est important aussi. Juste sur cet exemple de question économique, c'est important d'avoir plusieurs acteurs parce qu'on ne va pas avoir les mêmes prédilections {...} Oui, c'est ça moi je suis très centré sur l'analyse du travail concret, l'organisation concrète, mais qu'est-ce qu'on en fait après aussi tu vois ? Rapporter à quelqu'un qui aura plus vu de manière économique comme l'expert ou ergonomique comme un expert du cabinet non interviewé c'est préférable et plus pertinent ».* À noter que ce besoin de pluridisciplinarité est imposé par l'agrément mais semble aussi être une croyance fortement partagée par les membres du cabinet.

Face au manque de temps dans les différentes phases, les experts d'Oméga ont tendance à problématiser les comptes rendus des entretiens. C'est-à-dire à orienter le rapport selon une première construction qui s'affine au fur et à mesure des entretiens. Les experts s'appuient très largement sur ces comptes rendus problématisés pour construire le diagnostic : *« Concrètement, ça veut dire qu'on a un compte rendu d'entretien à faire après chaque entretien. Soit il très factuel, soit il est déjà problématisé. On préfère faire des comptes rendu déjà problématisés. C'est-à-dire plutôt qu'un compte rendu linéaire de ce qui va être raconté, on l'organise au fur et à mesure. D'entretiens en entretiens, nos comptes rendus sont de plus en plus organisés à partir de problématiques qu'on sait déjà être celles que le rapport devra révéler ou poser. Donc, le compte rendu même de l'entretien est une pré-écriture, il est une transformation, il est une écriture du diagnostic, on le pose. Diagnostic, ça veut dire qu'on va poser un certain nombre de problématiques, on va révéler les situations de travail, d'emploi ».* Cette technique répond donc à deux problèmes qui sont liés au manque de temps évoqué par l'experte n°2 pour construire une grille d'entretien préalable et d'avoir le moins de temps à perdre entre la construction du diagnostic et la rédaction du rapport final. Cette pratique répond aussi à l'obligation entre les experts d'échanger et de partager les différents résultats obtenus respectivement.

Cependant, ce n'est pas la problématisation des comptes rendus qui est importante en soit, c'est plus l'aspect d'échange collectif de ces documents qui les rend pertinents et précieux dans la construction du diagnostic. A ce titre, nous avons remarqué que l'aspect collectif au niveau des échanges et au niveau de la pluridisciplinarité des profils sont aussi très importants pour construire le diagnostic chez Oméga. L'ensemble de ces comptes rendus sont échangés entre les différents experts, participant à l'expertise, par e-mails.

### III.8.3. La construction des préconisations

En ce qui concerne l'élaboration des préconisations, Oméga nourrit ses interventions en matière d'expertise CHSCT du travail réalisé avec des entreprises lors de missions libres qui joignent le coté diagnostic et accompagnement et de l'expérience des membres en entreprise. Cela s'explique certainement par le fait qu'Oméga n'effectue pas que des missions auprès des IRP, le cabinet a une partie conseil envers les directions : « *Bien sûr ça arrive, mais en tous cas quand on a la possibilité d'accompagner, quand il y a des entreprises qui lancent des démarches RPS, diagnostic, prévention et plan d'action en dehors d'expertise CHSCT, cela systématiquement ils lient les deux, le diagnostic et l'accompagnement, le suivi de la mise en œuvre. C'est ce qu'on fait pour la régie publique n°1 actuellement. Ça, ça veut dire que le fait qu'on est l'expérience du comment ça se passe après, ça nourrit notre capacité à faire des préconisations, y compris dans le cercle plus fermé et réglementé de l'expertise CHSCT. On sait quelles préconisations est peut être juste et bien théoriquement mais finalement ça sert à rien de le dire* ».

L'agrément interdit de donner des solutions clé en mains ou d'accompagner les entreprises dans le déploiement de préconisations. Oméga conçoit et rédige dans son rapport des préconisations amenant les lecteurs à prendre garde de toutes les difficultés sans pour autant en donner les modalités de déploiement. En respectant l'interdiction de l'agrément, par soucis d'appropriation et de compréhension, Oméga construit des préconisations larges pour attirer l'attention des différentes parties prenantes sur les futurs points d'achoppement. Elle permet de rendre les préconisations plus pertinentes. Le passage suivant illustre au travers d'un exemple sur le plan de formation comment l'expert pose des préconisations utiles et prévoyant les difficultés de déploiement sans être une solution clé en main : « *Très concrètement, il y a très peu d'expertises CHSCT qui ne posent pas la question du plan de formation. La formation, elle est centrale. Ta préconisation, soit tu dis "revoir le plan de formation". Tu précises "revoir les conditions d'élaboration du plan de formation". Tu peux être encore plus concret en disant "le plan de formation doit se créer, se construire service par service, département par département, avec des allers retours blablabla", ok! En gros, ta préconisation va être là, elle peut même dire "attention dans le plan de formation les salariés qui sont en destination des publics, ils ont besoin de formation contre les agressions, les incivilités de telles natures". Bon voilà. Tu peux faire des préconisations comme ça, sauf que, quand tu sais après qu'un plan de formation, il va être construit par la com interne ou un bout de la DRH mais sans lien avec la com interne, sans liens avec ceux qui nourrissent le*

*travail du CHSCT ou ceux qui nourrissent le DU. Tu pourrais avoir par contre des préconisations qui disent dans un premier temps, ''il faut créer une base de données de discussion, de suivi de l'ensemble des actions formation qui soit accessible à toutes les parties prenantes en interne''. Voilà une préconisation beaucoup plus opérationnelle et qui va aider ceux qui sont chargés de la mise œuvre ».*

L'expert utilise les savoirs profanes des salariés qui sont experts dans leur travail et leur activité pour construire les préconisations. Ainsi les entretiens sont l'occasion en discutant de l'activité des salariés, en centrant l'entretien réellement sur le travail, il est possible d'identifier les pistes et les axes d'évolutions possibles du travail : *«Nous, on a tendance à considérer que les bonnes réponses, elles doivent associer et prendre en compte un certain nombre de points de vue y compris des salariés qui font le travail qui savent aussi les axes d'amélioration et d'évolution de leur travail qu'ils demandent souvent »*. D'ailleurs nos observations confirment ce sentiment que les salariés sont les plus à mêmes à donner les solutions, les axes de réflexion pouvant améliorer le travail en limitant les risques et les expositions à des problèmes de santé. A l'entreprise n°1, les chargés de formation avaient clairement identifiés les difficultés dans le travail et les sources de souffrance comme le système informatique, le peu de marge de manœuvre dont ils bénéficiaient, l'interruption constante dans l'activité ou encore le panier commun qui était générateur de tension entre salarié. Les salariés proposaient même des pistes, des solutions pour résoudre ces difficultés. D'ailleurs durant ces entretiens à l'entreprise n°1, l'experte qui est aussi une fondatrice du cabinet posait des questions du type *« Quelles pistes d'améliorations envisagez-vous ? »*. Ces observations confirment et montrent le recours de l'expert aux savoirs profanes des salariés pour construire le diagnostic et aussi alimenter les préconisations.

### **III.9. La gestion du temps : un enjeu crucial pour la réussite de l'expertise et anxiogène pour l'expert**

Comme nous l'avons vu plus haut dans nos résultats, l'agrément ministériel et le code du travail impose un délai de 30 jours normalement et de 45 jours sous conditions pour réaliser une expertise pour projets importants. D'après nos observations sur deux expertises pour projet, les deux délais étaient de 45 jours. Nous avons, dans le cadre de notre mémoire, participé uniquement à des expertises « CHSCT pour projet ». Une particularité concernant les délais en matière d'expertise CHSCT est qu'il faut tenir compte que les 15 jours après



l'envoi du rapport final aux différentes parties prenantes est consacré à la lecture, ce qui ne laisse que 30 jours aux experts pour mener les étapes antérieures c'est-à-dire le pré diagnostic, le recueil des données, la construction du diagnostic, l'élaboration des préconisations et la rédaction du rapport : *« Finalement on a 30 jours pour comprendre, s'informer, rencontrer, écrire, autant dire c'est rien »*. Il y a donc un véritable enjeu autour du temps. Ce rapport au temps structure et cadre l'intervention de l'expert : *« je pense qu'il y a d'abord et avant tout des contraintes de temps qui au-dessus de toutes les autres conditionnent l'expertise et la rendent de plus en plus difficile. Ça, ça prime sur tous »*. Il semble que les experts, de façon unanime, regrettent ce manque de temps, générateur d'une frustration. Le rapport au temps semble être un des aspects les plus contraignants pour l'expert. Le travail d'expertise qui doit être conduit en 45 jours semble intenable pour les experts CHSCT même si Oméga fait un travail de qualité, à un point que même les directions durant notre stage l'ont reconnu. Il y a quelque chose d'assez ironique et inquiétant, qui est de presque sentir chez ces experts, spécialistes sur les questions de santé au travail, un sentiment de travail de qualité empêché : *« C'est par ce biais-là, le biais du temps qu'on est en train, que petit à petit la qualité et l'existence même d'une expertise est mise en cause. Maintenant les missions d'expertises CHSCT sont rattachées au rôle du CE encore plus en amont. C'est lui qui doit pouvoir déclencher dans des délais encore plus fous. Cet enjeu du temps, il est primordial de la règle du jeu imposée par la loi sur les temps. Il y a très peu de temps pour écrire une lettre de mission, donc très peu de temps de partage et de compréhension avec les représentants du personnel, très peu de temps pour informer voilà. Je pense que fondamentalement, après selon les expertises, il va y avoir des choses qui se révèlent ou pas. Pour synthétiser, mon avis, ma perception c'est ce qui nous contraint le plus dans notre travail »*.

Ce sentiment de frustration et de remise en cause de la qualité de l'expertise sont confirmés par l'entretien avec l'experte n°2. Cette phrase illustre le sentiment des experts vis-à-vis de la temporalité imposée par le cadre légal de l'expertise CHSCT. Nous y trouvons même les débuts d'un sentiment de travail empêché ou de qualité du travail empêchée : *« Oui, j'ai l'impression mais j'ai l'impression que tout est bâclé. Du moins, on n'a pas le temps de prendre le recul nécessaire qu'on nous apprend à la fac dans l'analyse du travail »*. Pour l'interviewée (experte n°2), il faut remédier à ce manque de temps et il faut mettre en débat l'expertise et la poser avant même qu'elle ne commence. Ce qui lui paraît totalement utopiste : *« Pour moi, l'essentiel c'est qu'il faudrait qu'on prenne le temps de tout poser dans un monde idéal. Tout poser avec les représentants du personnel »*. Le premier effet visible de ce rapport au temps particulier est donc visible au travers du ressenti des experts et de la

remise en question de la qualité de l'expertise, un rapport qui structure l'activité de l'expert, ses pratiques et le déploiement de l'expertise. La temporalité qu'impose le code du travail pour des expertises CHSCT ne permet pas réellement de respecter les phases de la méthodologie du cabinet qui sont aussi des phases imposées par la procédure d'agrément ministériel. Comme nous l'indique l'experte n°2, il y a, dans un souci de gestion de l'impératif temporel, un chevauchement des différentes phases de l'expertise. La réalité de l'expertise ne permet pas de respecter stricto sensu les étapes de l'expertise : *«D'abord, nous Oméga et moi particulièrement, pour l'instant on a fait uniquement des expertises projet qui sont limitées entre 30 et 45 jours. Celle pour l'entreprise publique n°2 est la première que l'on fait pour risque grave. On l'a quand même délimitée dans le temps. Ça reste dans les mêmes conditions. Moi je dis généralement que c'est un peu frustrant car c'est trop court de toute façon. On n'a pas vraiment le temps de faire de pré diagnostic. Du moins, ce n'est pas comme en master où on t'apprend à faire des hypothèses que tu pourras aller étayer sur le terrain. C'est que généralement, on fait le diagnostic en même temps que le pré-diagnostic. Par exemple, pour l'entreprise publique n°2, pendant qu'une experte non interrogée faisait les entretiens préparatoires, nous, on faisait les entretiens sur le terrain. Il y a de l'échange, on s'appelle et tout ça mais.... »*. Cette information nous interroge sur les possibilités réelles offertes aux experts pour saisir le contexte, l'objet de la demande et l'ensemble des enjeux en lien avec l'expertise dans cette phase de pré diagnostic. Ainsi, en théorie, l'expertise suit des étapes distinctes dans le temps et séparées. Cependant, dans la pratique, majoritairement sous l'effet du temps, les étapes se chevauchent, se réalisent en même temps : *« Non, du moins, la lettre de mission peut ne pas être signée et on peut être en train de faire les entretiens exploratoires voire le diagnostic »*. Nos résultats mettent en avant que les experts constatent aussi que le chevauchement des étapes ne sert pas l'expertise. Le fait d'avoir posé les étapes dans un projet et d'avoir laissé des temps de recul entre chaque étape sont nécessaires. Cependant l'activité et la temporalité d'une expertise sont telles que c'est totalement impossible de poser les différentes étapes une à la suite de l'autre :

Enquêteur : *« Dans l'intérêt d'une expertise, il n'est pas préférable que ces phases soient véritablement posées et distantes dans le temps pour permettre d'avoir du recul ? »*

Expert n°2: *« Bien sûr, mais ce n'est pas possible concrètement ! »*

Enquêteur : *« Tu as toujours le guidon dans l'expertise ? »*

Expert n°2: *« Tout à fait ! »*

Un dernier effet du temps sur l'activité des experts et le déploiement de l'expertise est que le rapport au temps peut amener un travail moins poussé des experts sur certaines étapes de l'expertise, notamment la phase de pré diagnostic et d'élaboration des préconisations qui arrivent en début et en fin d'expertise. La gestion du temps est cruciale à la réussite d'une expertise. Nos résultats montrent que la phase de construction des préconisations est une phase moins travaillée par les experts. Pas par choix, mais du fait que le temps vient toujours à manquer et qu'ils s'attardent moins sur cette phase. D'après l'expert n°1 qui a une expérience conséquente dans l'expertise (20 ans), l'attention moins forte portée à la partie préconisations est visible dans tous les cabinets même les plus grands : « {...} *on arrive un petit peu, mais c'est le cas de pleins d'autres cabinets même anciens, on arrive tardivement sur le registre des préconisations dans la mission. Du coup, c'est une phase à laquelle on ne prête pas assez attention. C'est un classique* ». L'expert n°1 rappelle le manque de temps qui amène forcément à moins travailler des parties ou des étapes de l'expertise notamment les préconisations : « *Une bonne préconisation c'est une préconisation articulée avec le diagnostic et travaillée en propre. Là, c'est sûrement un point de faiblesse, l'experte n°2 le disait et je suis d'accord avec elle. On ne les travaille pas assez parce que ça arrive en bout de course. En tout cas, de mon point de vue, c'est ça* ».

Cependant, comme le rappeler l'experte n°2, si les modalités d'intervention en restent au minimum légal et que le contexte social ne permet de la souplesse dans la temporalité de l'expertise, il est impossible de mettre en place toutes les étapes de manière séparée et avec le recul nécessaire à l'expertise. Par contre, en cas d'arrangement sur les présentations et la temporalité de l'expertise, les experts peuvent mieux retravailler les étapes notamment les préconisations : (expert n°1) « *En tout cas, de mon point de vue c'est ça. Parfois c'est un peu rattraper parce qu'il peut avoir des phases de présentation qui sont décalées par rapport à la présentation du rapport final. On y revient dans les présentations ultérieures. À ce moment-là, on peut être amené à y retravailler de manière plus conséquente* ».

Il y a le cadre formel de l'expertise qui est lourd et qui incombe une gestion stratégique du temps. Cependant, dans la pratique, nos résultats pointent qu'il est possible par les jeux des acteurs qu'il y ait des arrangements, des ententes possibles sur les délais. Ces arrangements temporels pour l'expert sont les bienvenus et lui donnent un certain confort dans son travail. Cependant, ce cas n'est pas le cas majoritaire car il nécessite un ensemble de conditions. Il faut un expert capable de faire entendre l'utilité de l'expertise, une direction soucieuse de se

nourrir de ce travail d'expertise pour alimenter le projet, des représentants du personnel matures et expérimentés, d'un contexte et d'un état du dialogue social pas trop dégradé, à ces conditions il est possible d'aménager les délais, de décaler la restitution ou la présentation :

*Experte n°3 : « Quand, il y a un climat de mutuelle reconnaissance, de mutuelle entente pour que l'expertise soit bonne, on peut négocier des délais de lecture. On peut repousser la date de la restitution, oui. Mais ça c'est un aménagement à partir d'une bonne entente voilà. »*

*Enquêteur: « Ce n'est pas chose courante ? »*

*Expert n°3 : « Non ».*

L'experte n°2 confirme aussi le lien entre l'état des relations sociales au sein de l'entreprise et les possibilités offertes à l'expert de saisir le contexte, la demande et les enjeux dans la phase de pré diagnostic. Un état des relations sociales et du dialogue social non dégradé, permet d'après l'experte n°2 de demander des aménagements notamment en qui concerne la gestion du temps : *« Oui, oui, par exemple l'office public ce sont des missions CHSCT, comme ça se passe bien, les relations sociales on va dire heu .... On peut un peu plus les étaler dans le temps. Et là oui, pour l'office public, on a vraiment fait la phase préparatoire etc... »*. Pour l'experte n°2, le cadre légal ne suffit pas : *« Du moins c'est beaucoup lié aux relations sociales à l'intérieur de l'entreprise, du moins si elles sont bonnes l'expertise sera meilleure, je pense. Si elles sont légales juste comme prévu par la loi s'est serré ! Hé, c'est 45 jours calendaires ! »*.

Un des autres éléments pouvant atténuer le manque de temps pour découvrir, pour exploiter pleinement cette phase de pré diagnostic et certainement la connaissance préalable d'une entreprise ou d'un groupe au travers d'expertise précédente. S'il n'y a pas de connaissance préalable et un contexte défavorable à des aménagements de temporalité, il est impossible de réellement mettre en place une phase de pré diagnostic. L'exemple d'une expertise à laquelle nous avons participé est illustratif, l'interviewé nous rapporte : *« On avait 45 jours calendaires pour comprendre ce que c'était l'entreprise n°1, comprendre ce qu'ils faisaient, faire des préconisations, rencontrer 60 salariés. En plus, ils sont partout en France. Donc voilà, la phase de préparatoire abstraitement elle est très intéressante. En pratique, c'est dur de la mettre en place »*. Il y a un déroulement et des étapes à suivre dans l'agrément ministériel. Cependant, dans la réalité, les phases se chevauchent, elles ont une durée qui s'adapte en fonction de la gestion du temps relative à chaque expertise, pouvant amener parfois la réalisation d'une étape de façon succincte.

Pour conclure, les experts acceptent avant tout cet impératif temporel car c'est le cadre légal et qu'ils n'ont pas de marge de manœuvre sur ce point-là. Les entretiens ont révélé une autre explication qui est qu'une expertise trop longue peut desservir l'entreprise et donc les salariés. Les experts ne veulent pas entraver la gestion et le dynamisme de l'entreprise. Nos entretiens ont mis en avant ce sentiment de ne pas mettre en péril l'entreprise, l'experte n°3 reconnaît le besoin de réactivité, de flexibilité nécessaire aux entreprises de nos jours. Elle consent que l'expertise c'est en soit quelque chose de bien mais qu'elle ne doit pas entraver le fonctionnement et la marche de l'entreprise : *« Sur le caractère contraint du temps, c'est normal. Il y a un projet de réorganisation qui va être mis en place, il y a le droit de poser une alerte, de demander une expertise. Cette expertise, si elle s'éternise sur 9 mois, elle peut remettre en cause la vitalité de l'entreprise. Si l'entreprise, elle a à opérer urgemment un changement de braquet, je veux dire nous on est, voilà, ce n'est pas les salariés contre l'entreprise. C'est les conditions de travail, d'exercice même du travail et d'emploi auxquelles on est attaché. Donc, nous, on n'a pas envie de plomber la vie d'une entreprise. A ce titre-là, la direction dans le CHSCT est une partie prenante à laquelle on s'adresse complètement. L'entreprise, elle est face à un certain nombre d'enjeux de plus en plus complexes, difficiles, en l'occurrence de prix, de production, de qualité de travail, c'est des vraies questions de chef d'entreprise managériale »*. S'ils ont conscience que les délais peuvent nuire à l'expertise, les experts les acceptent et s'y adaptent pour conduire les expertises CHSCT dans un souci de ne pas entraver l'existence même d'une entreprise. Mais la raison principale de cette acceptation de l'impératif temporel découle bien évidemment du cadre légal et institutionnel de l'expertise.

## Partie 4 : Discussion

Dans cette partie discussion, nous allons tenter de revenir sur des éléments théoriques mobilisés dans notre revue de littérature pour comprendre l'activité d'expert CHSCT et les commenter à la vue de nos résultats. Dans un premier temps, nous discuterons la professionnalité de l'expertise CHSCT et les profils des experts par rapport aux travaux de Paula Cristofalo sur l'expertise CHSCT. Ensuite, nous discuterons de la pertinence de mobiliser l'approche de Michel Villette pour comprendre les impératifs de l'expertise CHSCT. Puis, nous reviendrons sur l'objectivité et la neutralité supposée de l'expert. Pour finir, nous débattons des possibles effets de substitution, d'expertocratie et de remise en cause des savoirs profanes.

Tout d'abord, nos résultats confirment ce que P. Cristofalo avait identifié dans ses travaux. Le profil des experts CHSCT a évolué fortement. L'engagement dans ces cabinets ne se fait plus dans une logique d'engagement syndical comme ce fut le temps au début de leur existence. Le cabinet Oméga est illustratif à ce titre, en comparant les profils des fondateurs et des expertes recrutées. Ainsi, nous voyons la différence entre les anciens profils des experts CHSCT et ce que l'on peut appeler « les nouveaux consultants ». La comparaison la plus parlante est celle entre l'expert n°1 au passé militant important et l'experte n°2 qui comme elle l'indique n'est pas du tout dans la sphère syndicale. Avant, les recrutements se faisaient majoritairement chez des militants des organisations syndicales. Le parcours de l'expert n°1, en orbite autour de la CGT, est symbolique de cet expert qui était avant tout un militant. L'experte n°2 illustre ces nouveaux profils principalement choisis pour leurs compétences et leur diplôme et qui n'ont pas d'engagement syndical. Nous pouvons facilement conclure que les recrutements se font principalement en fonction des compétences et du réseau que peuvent fournir les experts aux cabinets. D'ailleurs le recrutement de l'experte n°3 s'est fait selon cette logique d'après l'expert fondateur n°1.

Ensuite, nous avons pu constater clairement que la professionnalité de l'expertise s'est construite autour de la procédure d'agrément ministériel comme l'indique P. Cristofalo. Ainsi, nos résultats confortent la construction d'une professionnalité et des pratiques de l'activité d'expert CHSCT, peut-être implicite, autour de l'agrément. Ainsi, le déploiement et les phases de l'expertise suivent ce qui est préconisé dans le code du travail. Les profils des experts au sein des cabinets répondent à l'imposition par l'agrément d'une vision

pluridisciplinaire. De nombreuses pratiques concrètes, que mettent en place les experts, découlent principalement de l'agrément ministériel comme par exemple le rappel du cadre déontologique.

L'abandon de l'agrément est souvent au cœur des critiques faites à l'expertise CHSCT. Cette critique tient ses origines dans deux arguments principaux. Le premier argument concerne la faiblesse supposée ou réelle des services de l'Etat qui ne disposeraient pas (ou plus) des moyens nécessaires pour contrôler les pratiques des experts CHSCT. Le second argument, qui relève d'une logique libérale, est qu'il faut laisser se réguler le marché de l'expertise comme les autres activités économiques. Ce second argument se décline en deux sous logiques. Il y a les partisans de l'approche *maximaliste* : la libéralisation du marché de l'expertise engendrera au final une sélection quasi naturelle des meilleurs ou des bons cabinets. Il y existe une approche moins libérale, qui consiste à soutenir que la régulation du marché passe par l'assimilation et le déploiement de techniques issues de la normalisation. Cependant, cet agrément constitue à nos yeux une barrière et une protection pour un marché particulier ayant un enjeu social important. D'ailleurs, P. Y Verdkint se positionne clairement en faveur du maintien même s'il aimerait qu'une régulation de la profession par les experts eux-mêmes s'opère.

La neutralité est un dogme de l'expertise. C'est-à-dire que dans la définition de l'expert, il y a la croyance même qu'un bon expert est un expert qui jouit de la neutralité. Ce mémoire nous a permis de nous rendre compte de l'absurdité de cette croyance dans certains contextes. Un expert se doit d'être objectif, il ne peut jamais être totalement neutre. Nous reconnaissons tous les efforts mis en place pour être le plus objectif et honnête du moins dans le cabinet où nous avons effectué notre stage. D'ailleurs nos résultats pointent cet effort d'objectivation à travers le travail des experts d'Oméga qui mobilisent toutes les approches, toutes les sources et disciplines pour construire leur rapport. Cependant, l'utilisation d'un langage plutôt qu'un autre n'est jamais neutre. Le langage propre aux experts d'Oméga conduit à une analyse du travail différente de celle faite par les entreprises. Les experts vont pointer des éléments qui échappent aux directions et qui peuvent entrer en conflit avec leur vision qui découle de leur langage propre. Ainsi, l'utilisation d'un langage particulier peut amener à voir le verre à moitié vide ou à moitié plein. Nous avons durant le stage travaillé sur deux missions ayant pour aspect central les RPS. Le cas des RPS est illustratif de ces approches concurrentes. Les experts se placent dans une approche différente. Classiquement, les entreprises considèrent la question du stress et des RPS comme individuelle, c'est-à-dire qu'ils considèrent que ces

questions relèvent d'une gestion personnelle des salariés. Cette croyance amène même des entreprises à envoyer les salariés en formation gestion du stress ou à mettre en place des cellules d'écoute et de coaching personnel. Les experts opposent des approches qui considèrent le travail, l'organisation du travail et les conditions de travail comme les sources des risques psycho-sociaux. Ils s'appuient sur une définition des RPS du collège d'experts réunis en 2011 à la demande du Ministre du travail sur le suivi des risques psychosociaux au travail<sup>7</sup> : « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale<sup>8</sup>, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». Les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels correspondent aux items suivant extrait d'une réponse à appel d'offre du cabinet Oméga :

1. La charge psychique au travail : ce thème regroupe des éléments comme la charge de travail, les exigences psychiques de la tâche, la nature et la cohérence des objectifs, les délais, la continuité de l'activité, le fait de pouvoir terminer sa tâche, etc.
2. La latitude décisionnelle et les moyens pour travailler : pouvoir anticiper son travail, avoir les moyens suffisants pour y faire face, choisir la manière de faire, s'organiser dans les priorités ;
3. Le soutien social : pouvoir compter sur ses collègues ou sa hiérarchie, se sentir compris et soutenu, pouvoir discuter de la manière de faire, des résultats, de la gestion des imprévus, élaborer collectivement des règles, à l'inverse du sentiment d'isolement face aux difficultés inhérentes à toute activité de travail, ou de devoir faire face à des comportements hostiles ;
4. La reconnaissance : symbolique ou matérielle, elle porte sur la qualité du travail, sur les efforts consentis, sur les obstacles surmontés ; elle provient de la hiérarchie et des collègues, mais aussi dans certains cas des partenaires ou des destinataires du travail ;
5. Les conflits de valeurs sur le sens et l'utilité du travail demandé, la conformité du travail réalisé à la conscience professionnelle ou aux règles du métier ;
6. L'insécurité des situations de travail, liée aux processus de changements et de réorganisations, à l'absence de visibilité sur son propre devenir au sein d'une organisation (et non uniquement en terme d'emploi et de salaire).

---

<sup>7</sup> GOLLAC Michel, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser », Rapport d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, Avril 2011, p 13



Ils considèrent que c'est le croisement de ces différentes dimensions du travail qui peut entraîner un risque voire une atteinte à la santé. Nous voyons bien la différence d'approche et la conflictualité existant entre les différentes approches autour de ces questions de RPS. Au final, ces expertises CHSCT constituent autant d'alternatives face aux expertises patronales ayant une approche individualisante des problèmes notamment touchant aux risques psychosociaux.

Le lieu qui matérialise cette conflictualité entre langage, approches sur l'analyse du travail en dehors du rapport est la restitution. L'expert n°4 nous fait part d'un débat concernant la mesure de la charge de travail : « *Il y a eu un ping-pong sur la mesure de la charge de travail* ». La direction n'étant pas d'accord avec la mesure faite de la charge de travail dans l'expertise et sur la façon dont elle se calcule, se définit.

Cette neutralité qu'on veut imposer est remise en cause par les finalités même de l'expertise. Construire des préconisations alors que les RP parfois eux n'ont pas ou peu pensé l'expertise comme nous l'avons relevé, constitue en soi une orientation du travail de l'expert en vue de nourrir les revendications. De fait, il n'y a pas de neutralité car ces préconisations et le travail de l'expert ont pour but de servir les revendications. Le fait d'établir et de participer à la lettre de mission en définissant les besoins de l'instance vis-à-vis de l'expertise même en collaboration, d'avoir une relation privilégiée avec les RP à de nombreux titres confortent nos résultats. En dernier lieu, comme le fait remarquer P.Y Verdkint dans son rapport, il n'y a pas d'équidistance entre le CHSCT et employeur dans la forme actuelle de l'expertise. De fait, on ne peut attendre de l'expert qu'il soit neutre car il est fondamentalement au service du CHSCT. La neutralité de l'expert CHSCT ne peut pas exister au même titre que pour l'expertise comptable du CE, le modèle de l'expertise à l'œuvre ne permet pas une équidistance entre les différentes parties prenantes de l'expertise.

Pour illustrer cette idée, la comparaison avec un expert dans le cadre judiciaire est éloquent. L'expert judiciaire est un expert « amiable » désigné d'un commun accord par les parties. L'expert du CHSCT s'inscrit dans une logique de « contre-expertise ». Les seules informations quant à la finalité de l'expertise sont dans la circulaire 93/15 du 25 mars 1993 qui énonce au sujet de l'expertise « projet important » qu'elle a pour finalité d' « éclairer le CHSCT lorsqu'il est consulté ». Comme l'expert-comptable, l'expert du CHSCT a donc bien pour mission première d'être aux côtés de l'instance pour qu'elle puisse mener à bien l'ensemble de sa mission : « *Les employeurs expriment régulièrement le sentiment d'être confrontés à une expertise qu'ils estiment être « à charge » et mettent donc en cause*

*l'impartialité de l'expertise et au-delà de l'expert. Si cette critique peut être entendue, il faut cependant relever qu'elle procède d'un hiatus résultant de la référence même à la notion d'expertise et du fait que le coût de l'expertise est supporté intégralement par l'entreprise. La fonction de l'expert est d'aider le CHSCT à formuler un avis circonstancié sur une question entrant dans son champ de compétences. Que l'on attende de lui une pratique loyale et honnête, sérieuse et non mensongère, est une chose, que l'on attende de lui une neutralité en est une autre. En d'autres termes, il importe d'encadrer l'activité de l'expert par des règles procédurales assurant en amont de l'expertise le caractère contradictoire du débat à l'origine du recours à l'expert et à sa nomination et en aval une libre discussion argumentée de ses conclusions, mais il ne saurait être attendu de lui une totale équidistance de l'instance qu'il a pour mission d'aider et de l'employeur qui en définitive assumera le coût de son intervention » (Verdkint, 2014).*

L'approche prônée par M. Villette n'est pas totalement dénuée de sens pour analyser l'activité d'expertise CHSCT. Certes, l'expertise CHSCT ne représente pas le marché du conseil en management pour deux raisons principales et notables. Premièrement, le marché de l'expertise CHSCT n'est pas comparable au marché du conseil en management. En termes de volumes, de missions et de cabinets. De plus, le marché de l'expertise CHSCT est un marché réglementé qui ne permet pas à l'offre de se créer de manière autonome et spontanée. Ce marché est régulé par des instances ayant un certain niveau d'exigences en termes de compétences et d'approches. Ces instances présentent un caractère scientifique sur le travail et son analyse. Ce qui renforce l'idée d'un marché difficile à pénétrer. Cependant l'approche de M. Villette permet de souligner l'importance du chiffre d'affaires et du taux d'activité dans la gestion d'un cabinet d'expertise auprès des IRP. Elle nous permet de comprendre les recrutements stratégiques permettant d'amener compétence et réseau, le besoin de s'appuyer sur des réseaux de toutes natures. De plus, la récente arrivée de deux cabinets à orientations patronales, le fait que les petits cabinets dans un besoin d'activité peuvent mener des missions pour les directions va dans le sens d'un processus de normalisation. Nos résultats ont pu mettre en avant que la séparation entre cabinet de conseil en management et cabinet d'expertise CHSCT, CE dévoués aux IRP est mince. Cela conforte l'idée que l'approche de M. Villette peut être de plus en plus pertinente pour comprendre le fonctionnement de l'activité d'expertise CHSCT. Cette barrière non étanche s'explique par le besoin d'activité pour les petits cabinets ne pouvant pas se maintenir uniquement grâce aux expertises auprès des IRP. Ainsi, Oméga effectue aussi des missions commanditées par les directions en

collaboration avec les organisations syndicales, il en va certainement de sa survie et d'orientations personnelles des fondateurs. De plus, la liste des cabinets agréments de 2014 a accueilli des sociétés de conseil en management comme IDRH Capital Santé et Stimulus Conseil, historiquement spécialisés dans le conseil en management auprès des directions.

A cette séparation fine entre les différentes activités, un autre phénomène va dans le sens d'une normalisation de l'expertise CHSCT. Ce phénomène est la multiplication des appels d'offres emmenant des réponses similaires de la part des différents cabinets. Nous avons pu voir la dominance, au niveau de la demande pour les expertises CHSCT, des entretiens individuels. Ce phénomène, associé au fait que la frontière entre cabinet de conseil en management et cabinet d'expertise auprès des IRP est fine, ne constitue-t-il pas un début de normalisation ?

Nos résultats ont pointé à de nombreuses reprises l'effet du temps sur le travail des experts. Cette citation extraite du rapport de Pierre-Yves Verdkint confirme aussi nos résultats et nos observations : « *Cette expertise doit normalement être réalisée dans un délai de 30 jours pouvant être portée à 45 jours. Comme on le verra plus loin, le délai de 45 jours est devenu de fait la règle* ».

Durant notre recherche, nous avons participé à deux expertises qui se sont déroulées dans ces délais de 45 jours. Il semble donc réellement que le délai de 45 jours pour une expertise de type projet important soit devenu la norme. Nos résultats ont mis en évidence le rapport particulier de l'expert au temps. L'impératif de temps peut venir entacher la qualité de l'expertise en imposant un chevauchement d'étapes (qui doivent normalement être distinctes dans le temps) et des étapes moins travaillées. La source de ce manque de temps est sans doute le fait que l'expertise débute alors que l'expert ne bénéficie pas encore d'une base d'analyse. Il doit se construire cette base d'analyse durant l'expertise. La difficulté concrète se situe dans la fixation du départ de l'expertise plus que dans les délais à proprement parler. Nos résultats ont pointé la difficulté pour les experts de mettre réellement en place la phase de pré diagnostic. D'ailleurs, nos conclusions vont dans le sens du rapport de Pierre-Yves Verdkint. Il préconise de démarrer l'expertise et les délais d'expertises qu'une fois la base d'analyse préalable constituée. Nous avons extrait les propositions de P.Y Verdkint qui confortent nos résultats et questionnent les possibilités offertes à l'expert pour se saisir réellement du contexte global. Il fait les préconisations suivantes :

PROPOSITION 32 : Décider que la réunion ayant conduit à la décision de recourir à l'expertise (hors expertise « restructuration ») sera une réunion *continué* comportant deux étapes séparées au plus de deux semaines :

-étape 1 : délibération sur le principe du recours à l'expertise et désignation de l'expert

-étape 2 : état du contenu de l'information communiquée à l'expert sur sa demande. Cette deuxième étape est le point de départ ultime du délai de remise du rapport

PROPOSITION 32 (Alternative) : Décider que le CHSCT fixe lors de la réunion décidant de l'expertise, une nouvelle date de réunion dans un délai maximum d'un mois. Cette réunion, destinée à vérifier la complétude du dossier fourni à l'expert sur sa demande, constituera le point de départ du délai de réalisation de l'expertise.

Dans nos résultats, nous avons volontairement décidé de ne pas traiter la restitution pour une raison simple : notre recueil de données ne contient pas assez d'éléments. Nous n'avons pas pu participer et observer cette étape de l'expertise. Cependant, nous y reviendrons dans cette discussion au travers de l'entretien réalisé avec l'experte n°4 qui porte sur les restitutions des deux expertises auxquelles nous avons participé et des quelques remarques des experts interrogés sur cette étape. Cette phase de l'expertise nous apporte de nombreux éléments pour comprendre les phénomènes de substitution de l'expert ou de la dépendance des RP vis-à-vis de l'expert.

Tout d'abord, les configurations durant les restitutions sont multiples et dépendent de nombreux facteurs. Ainsi, il semble que le déroulement de la restitution dépende du contexte, de l'état du dialogue social dans l'entreprise, du niveau de maturité et d'appropriation de l'expertise par les représentants du personnel et de l'attitude de la direction vis-à-vis de l'expertise. Il semble que l'utilité de l'expertise et la mise en débat de celle-ci, afin de trouver des pistes d'action communes, ne puissent se faire que si ces conditions sont réunies à minima : « (expert n°1) *Là encore, c'est peut-être le moment où la singularité des situations est la plus forte. C'est-à-dire que vraiment on a tous les cas de figures possibles depuis une situation qui est une situation de dialogue social nourri qui va conduire les acteurs à avoir une approche assez peu différenciée de l'expertise. Aussi bien dans la manière dont ils vont l'appréhender que les conclusions ou les enseignements qu'ils vont en tirer. C'est le cas de figure le plus favorable. Puis on a toute la palette des possibles jusqu'à des choses que tu*

*évoquais où chacun des acteurs va être sur une guerre des positions et nous un peu en position difficile. On sert un peu éventuellement de punchingball* ». Les restitutions peuvent faire naître chez l'expert un sentiment de solitude lorsque le niveau de compétences, d'appropriation et de maturité des représentants du personnel est faible. Cela induit une position de retrait des représentants du personnel et donc un échange entre la direction et l'expert. L'expert se substitue en quelque sorte au rôle des représentants du personnel qui se doivent de discuter et de porter les résultats en leur faveur de l'expertise s'il y en a : « *Du côté des RP c'est pareil, on peut avoir, là on retrouve ce qu'on disait au départ sur la maturité, on peut être face à des représentants qui se taisent. Du coup, là, on se retrouve en première ligne, ce qui n'est pas vraiment notre rôle* ». Il arrive même comme le rappelle l'expert n°3 que d'autres acteurs deviennent le meilleur appui et soutien face à la direction lors des restitutions tant les représentants du personnel sont en retrait : « *On a des restitutions de CHSCT où c'est dur avec la direction, c'est dur avec les RP qui peuvent être démunis, pas actifs rien. Et parfois, ce sont les assistantes sociales et les médecins du travail qui deviennent nos meilleurs alliés parce qu'ils vont dire oui ce diagnostic dans mes visites médicales, mais ci, mais ça je le constate. Donc on s'adresse bien à plusieurs parties prenantes* ».

Du côté des relations avec la direction, il arrive que l'expert se retrouve face à de la défiance, de l'hostilité. La légitimité, l'objectivité de son travail peuvent être mises en cause. Les directions étant bien au fait que l'avis du CHSCT et l'expertise ne les contraignent en rien dans leurs choix et leurs orientations stratégiques : « *Oui tout à fait, encore une fois tout est possible, ça c'est du côté direction. On peut avoir des directions hostiles qui vont prendre des postures d'affrontement. On peut avoir une direction qui ne fait pas l'effort de rentrer dans l'analyse qui va avoir une posture je laisse courir, je passe un mauvais moment et puis voilà* ». Mais on peut aussi se retrouver dans des situations comme pour l'entreprise n°2 où la direction est ouverte. L'attitude et les remarques allaient dans le sens du débat, l'experte n°4 a utilisé cette ouverture pour mettre en débat le travail : « *Je n'ai pas refusé le débat bien au contraire* ». Elle m'explique, dans la suite de notre entretien, le caractère proactif et ouvert de la direction. En introduction de la restitution, la direction a présenté ses remerciements à l'expert et a souligné la qualité et la pertinence du rapport. L'expert dit d'ailleurs : « *La direction de l'entreprise n°2 est proactive, elle envisage l'expertise réellement comme une démarche constructive* ». Il semble primordial que les directions envisagent l'expertise comme l'occasion de nourrir leur travail et leurs bases d'informations concernant le travail. L'utilité et l'apport réel de l'expertise passe par l'appropriation de l'expertise par le CHSCT.

Mais, elle demande une posture particulière de la part des directions. L'idée a été avancée à plusieurs reprises durant nos entretiens avec les experts d'Oméga. Il est probable que l'expertise nourrisse le travail des directions notamment en ce qui concerne leur politique de prévention. La force de l'expertise est d'offrir une ouverture à des connaissances reposant sur le travail réel. Ces informations, elles n'y ont pas accès dans leur analyse, gestion du travail et dans leur fonctionnement quotidien. L'expertise en propre et le rapport d'expertise ensuite, peuvent alimenter un travail de fond permettant à l'entreprise de satisfaire à ses propres obligations en matière de prévention et de protection de la santé au travail. Il y a donc aussi tout un travail de fond que l'expert doit faire qui est de convaincre les directions de la pertinence d'une expertise CHSCT et de son utilité pour la suite de son projet. D'ailleurs, P.Y Verdkint pointe aussi l'importance d'avoir des directions soucieuses de se nourrir de ces expertises en vue d'en augmenter l'utilité et la qualité de celles-ci.

Nos entretiens, notamment avec l'experte n°4, nous ont permis de souligner des éléments importants durant la restitution. Ces résultats sont à approfondir car la collecte de données par entretien et observation est moins importante dans notre travail de recherche en ce qui concerne cette étape. Nos entretiens ont fait ressortir la position de retrait des RP durant les deux restitutions. Les experts sont souvent amenés à porter la restitution sur leurs uniques épaules. Pour les deux expertises auxquelles nous nous sommes joints, les experts ont porté quasiment l'ensemble de la restitution face à la direction d'après l'experte n°4 : « *J'ai fait la réunion à la place des représentants du personnel* ». Pourquoi les RP ont-ils cette position de retrait ? La première explication est sans doute la configuration du CHSCT. Dans les CHSCT, les interlocuteurs ont pour l'ensemble un statut d'expert (médecin du travail, consultant, préventeur). De ce fait, la seule parole qui soit vraie est celle qui est experte. Le rapport au savoir est l'élément central dans la structuration de ces instances, les militants de base ne bénéficient pas d'un savoir expert au sens de celui retenu dans les CHSCT. Cela peut amener une efficacité moindre en ne tenant pas compte de la parole la plus légitime sur ces questions.

Cette position de retrait des RP peut s'expliquer par l'écart social, c'est à dire que les personnes prenant part au débat impressionnent les RP qui n'osent plus se mettre en avant durant les restitutions, c'est d'ailleurs une des critiques faites aux CHSCT actuellement notamment par Louis Marie Barnier dans la nouvelle revue du Travail d'Octobre 2013. L'experte n°4 nous donne un exemple parfait, elle estime que les RP composant le CHSCT de l'entreprise n°1 sont timides, de ce fait elle comprend que ce n'est pas évident pour elle de

prendre la parole. Il semble que ce phénomène de timidité soit accentué par la DRH : « *la DRH est impressionnante, je ne leur en veux pas* ». Est-ce réellement de la timidité ou est-ce le format du CHSCT qui conduit à délégitimer la parole des salariés ? En tout cas, il est évident que l'écart social et le rapport aux savoirs ont un impact sur l'attitude des RP durant les restitutions. Néanmoins, la question reste à creuser. Cependant, la position de retrait s'explique principalement semble-t-il par les profils même des RP.

L'experte n°4, suite à la restitution, a tenté de donner des conseils et une orientation aux RP pour la suite. Cependant, ils ont très peu tenu compte des remarques de l'expert. L'experte n°4 ne voulait pas que les RP rendent un avis motivé (prononciation sur le projet) tant qu'une nouvelle présentation actée du projet n'était pas faite. Une nouvelle présentation qui tiendrait compte du diagnostic et des pistes de préconisation du rapport d'Oméga. Les représentants du personnel ont fait part du projet de déclaration et d'avis motivé, ils ne faisaient pas référence aux conclusions de l'expertise (si ce n'est de manière infime à la fin du document). L'expert n°4 juge d'ailleurs ce document comme : « *trop long, trop fouilli et ne s'appuyant pas sur l'expertise. [...] Je leur ai fait rajouter quelques trucs mais je n'ai pas apporté de modifications majeures au document* ». Cependant, les RP ont quand même rendu cet avis négatif. Les conseils stratégiques de l'expert étaient en contradiction avec la stratégie des RP. Cette immersion dans la stratégie des RP s'explique en grande partie par la faiblesse des profils des RP en termes de compétences, d'expérience et de maturité. D'ailleurs, il n'y pas de volonté de l'expert à se soustraire aux RP, la preuve est qu'elle a laissé la décision finale au RP même si elle a jugé que ce n'était pas la bonne stratégie. Elle s'est permis d'orienter la stratégie des RP car elle a bien senti la faiblesse des profils d'où découle la stratégie d'action future.

Les experts peuvent être amenés à rédiger des documents à l'attention des salariés. Durant les deux expertises, Oméga a conçu, avec une implication ou pas des RP, une synthèse des conclusions de l'expertise. Il semble normal que la rédaction d'un tel document soit faite par les représentants du personnel pour deux raisons. D'une part, ce sont eux qui siègent au CHSCT et qui ont pour mission d'informer ceux qu'ils représentent. De plus, la rédaction d'un tel document renforce l'appropriation et la compréhension de l'expertise en amenant les RP à réfléchir sur les conclusions de l'expertise.

En ce qui concerne la restitution d'une synthèse à destination des salariés, le contexte est un peu différent pour les deux entreprises expertisées. Dans l'entreprise n°1, les RP ont

directement fait à l'expert CHSCT la demande d'une synthèse, face à cette demande et au niveau de compétence, d'implication des RP, l'expert a décidé de la rédiger : *« J'ai vu que personne n'allait le faire de manière autonome, je l'ai rédigé, ils ont tout de suite sauté sur l'occasion »*. Dans l'entreprise n°2, il y a eu une participation, certes faible. L'expert explique encore cette participation par le niveau de compétences des RP: *« Il y a des RP qui savent écrire, à l'entreprise n°2 il y a eu des suggestions maigres, mais on peut dire que qu'on l'a fait à deux mains. A l'entreprise n°1, on l'a quasiment écrit à la différence de l'entreprise n°2 (co-production). Je pense que ça dépend de la configuration des membres qui composent le CHSCT. C'est une configuration qui est très variable selon les secteurs ou l'histoire de l'entreprise »*.

La réalisation de ces tâches par l'expert n'est pas le fruit d'une volonté personnelle, l'expert est obligé de réaliser ces tâches sous peine qu'elles ne soient effectuées. Son travail serait encore plus inutile à l'entreprise, au dialogue social et à l'appropriation de l'expertise par les RP.

Elle s'explique aussi majoritairement par le manque de formation, d'expérience et de maturité des représentants du personnel siégeant au CHSCT. Cependant il est nécessaire de ne pas exclure ces acteurs du débat. Nos résultats ont mis en avant le besoin de recourir aux savoirs profanes des salariés pour construire d'une part le diagnostic mais aussi identifier des pistes et des axes de préconisation. Il semble donc vital que pour que le débat soit instructif et tienne compte de l'avis de ceux qui exercent le travail que leurs paroles soit prises en compte au travers des RP. Il faut que l'instance soit participante pour être efficace donc elle doit être capable de mobiliser l'avis de ceux qui vivent et subissent les questions de santé et de sécurité au travail. Le CHSCT est une émanation de l'expression du collectif de travail (Barnier 2008) et donc sa voix en quelque sorte. Ne pas tenir compte de cette obligation équivaut à dénier de tout sens ce comité.

Le déploiement, l'utilité, l'appropriation et l'usage postérieur de l'expertise sont d'après nos résultats aussi fortement liés avec le niveau et la qualité du fonctionnement du CHST. Ce niveau et cette qualité de fonctionnement est incontestablement lié avec la formation des membres du CHSCT et du président. Comme le soulignent D.Walters, T.Coutrot dans notre revue de littérature mais plus récemment P.Y Verdkint, la formation et le niveau des membres est un des leviers importants à l'efficacité d'une IRP. Elle permet la montée en compétence de ses membres notamment les représentants du personnel. Elle semble, d'après nos résultats, être un vecteur puissant pour améliorer les pratiques entourant d'expertise. Le travail de



l'expert est donc influencé en partie par le niveau de compétences, d'expérience des élus au CHSCT principalement les RP. D'ailleurs nous avons décidé d'extraire les propositions de P.Y Verdkint pour rendre compte de l'importance d'avoir des élus au CHSCT formés. Mais surtout, ces propositions confirment le constat d'un manque de formation évident d'une partie des représentants du personnel siégeant au CHSCT qui entame la qualité de l'expertise et fait jouer des rôles aux experts qui ne sont pas les leurs.

*PROPOSITION 25:* Fixer à cinq jours par mandat la formation des élus au CHSCT quelle que soit la taille de l'établissement et prévoir le fractionnement de cette formation pour en assurer le caractère continu et limiter les possibilités de différer le départ en formation aux seuls cas d'atteinte à la bonne marche de l'entreprise ou de conséquences préjudiciables pour la production.

*PROPOSITION 26 :* Prévoir l'établissement par le secrétaire du CHSCT d'un document annuel récapitulant les formations suivies par les membres élus du CHSCT au cours de l'année écoulée. Ce document est annexé au procès-verbal de la réunion de l'année suivante et il est porté à la connaissance de la collectivité de travail soit par voie d'affichage soit sur le site intranet dédié au CHSCT s'il en existe un.

*PROPOSITION 27 :* Etablir au niveau de chaque branche, le référentiel des compétences attendues d'un élu CHSCT et des délégués du personnel et associer à ce référentiel, un référentiel de formation qui servira de base aux agréments des organismes de formation.

*PROPOSITION 28 :* Prévoir la possibilité pour le secrétaire du CHSCT au cours des six premiers mois de son mandat de bénéficier d'une formation d'une journée spécialement dédiée à sa fonction. Cette formation devrait être organisée soit dans le cadre des branches professionnelles soit dans un cadre territorial pour permettre une circulation verticale des expériences (hypothèse d'une formation au niveau de la branche) soit une circulation horizontale des expériences (hypothèse d'une formation dans un cadre territorial)

*PROPOSITION 29 :* Inciter les syndicats patronaux à mettre en œuvre à partir de la branche et selon des déclinaisons territoriales et/ou de métiers, cette formation pour les entreprises de taille petite ou moyenne.

Ce manque de formation explique en partie les phénomènes de substitution de l'expert ou de dépendance des RP vis-à-vis de l'expert. Comme l'énonce P.Cristofalo, nos résultats soulignent que ces experts remplissent des tâches dépassant leurs fonctions classiques, ils participent à la gestion des élus en leur indiquant des stratégies d'action ou la rédaction d'un document pour les salariés au travers d'une synthèse de l'expertise. Nous n'avons pas consulté les documents remis aux salariés. Cependant, il paraît logique qu'en théorie ce document soit construit des mains des représentants du personnel. Ces tâches étaient gérées autrefois par les syndicats. Nos résultats peuvent confirmer ces pratiques. Elles ne relèvent pas d'une volonté particulière des experts mais plutôt du niveau de formation, d'expérience et de maturité des représentants du personnel qui ne sont pas à même de mener de manière autonome ces prérogatives. A ce titre, l'entretien avec l'experte n°4 est illustratif. Elle nous fait part de plusieurs faits durant les deux restitutions qui montrent bien la dépendance à la fois des RP vis-à-vis de l'expert mais aussi la substitution « forcée » par le manque d'implication et de compétences des RP.

Dans les travaux de C. Delmas que nous avons mobilisés, l'expertise est pour tout décideur un outil lui permettant de collecter l'information utile, de la hiérarchiser en vue de s'en servir pour éclairer une décision à prendre. Pour autant, l'expert et l'expertise n'ont pas pour finalité de se substituer au commanditaire de l'expertise. On ne peut pas nier le poids pris par les expertises dans le choix d'une décision, d'ailleurs C. Delmas l'illustre parfaitement au travers des orientations des décideurs publics. Pour les CHSCT, l'expertise est une aide à l'élaboration de son avis. En aucun cas, l'expert ne doit se substituer au décideur final. Il ne doit pas effectuer des actes ou des actions qui relèvent de la compétence de l'instance par laquelle il est mandaté ou des membres au sein de cette instance. D'ailleurs, cette instance se doit d'être indépendante des conclusions de l'expert. Elle doit s'en nourrir et les prendre en compte mais elle ne doit pas se laisser imposer les conclusions de l'expertise. Cet effort de réflexion vis-à-vis du travail de l'expert et d'indépendance évite de tomber dans ce que certains nomment l'expertocratie qui correspond à un gouvernement par les experts. L'expertise a pour finalité suprême d'éclairer le CHSCT. En aucun cas, le CHSCT doit perdre la maîtrise de cette expertise. Pour deux raisons principales. Si le CHSCT ne maîtrise pas l'expertise, il ne pourra que difficilement se l'approprier. Le fait de ne pas maîtriser l'expertise peut conduire à des effets de substitution de l'expert à des rôles relevant des RP parfois même des organisations syndicales comme nous l'avons vu. Le CHSCT doit être maître en ce qui concerne les délais autant que les conclusions de l'expertise. D'ailleurs, P.Y

Vedkint semble soucieux vis à vis de cet impératif de maîtrise de l'expertise par le CHSCT. Il soutient que le rapport d'expertise devrait faire l'objet d'un avis motivé de l'instance. Pour lui, c'est une condition sine qua non pour que le CHSCT s'empare des savoirs apportés par l'expert et les enrichissent de leurs savoirs d'expérience. Ce manque de maîtrise et d'appropriation de l'expertise est visible au travers de la prise de parole moindre qu'ils ont eu lors des deux expertises que nous avons suivi ou encore sur les possibilités d'utilisation à posteriori de l'expertise par les membres du CHSCT pour nourrir leur travail. L'experte n°4, lors de l'expertise pour l'entreprise n°2, estime que les RP sont inexpérimentés et manque de compétences : *« Ils manquent de stratégies d'actions, un rapport c'est bien mais comment on l'utilise après le passage de l'expert ? »*.

**PROPOSITION 33** : Garder l'expertise sous le contrôle du CHSCT et en conséquence, prévoir que :

- tout dépassement du délai d'expertise provoquera une réunion du CHSCT au cours de laquelle l'expert fournira toutes explications utiles sur les raisons du retard.
- le CHSCT rendra un avis formalisé sur le rapport et que l'employeur communiquera par écrit au CHSCT sa propre analyse du rapport. L'avis et l'analyse de l'employeur seront communiqués à la DIRECCTE.

Nos résultats vont dans le sens de cette évolution. Les élus aux CHSCT semblent parfois dépasser par l'expertise. A ce titre, l'avis motivé rendu par les membres du CHSCT durant la restitution de l'expertise n°2 ne se nourrit pas des conclusions de l'expertise d'après l'expert N°4. Le fait de n'avoir pas intégré les conclusions de l'expertise pour tout ou partie montre bien qu'elle n'est pas appropriée et maîtrisée par les élus. Le fait de rendre un avis et de mettre des justifications en cas de retard de la part de l'expert redonne un contrôle au CHSCT et l'oblige à se pencher en profondeur sur les conclusions du rapport. Le fait de l'étudier et d'en rendre un avis semble être une pratique allant dans le sens de l'appropriation et la maîtrise de l'expertise par l'instance. La maîtrise de l'expertise par les membres du CHSCT, principalement les RP passe par une formation plus conséquente comme nous l'avons indiqué plus haut et par des mesures telles que celles imaginées par P.Y Verdkint.

## Conclusion

Pour conclure, ce travail de recherche nous a permis de connaître et de comprendre le travail des experts CHSCT. Nous avons travaillé durant l'ensemble du mémoire autour de trois axes principaux : la méthodologie d'intervention et l'analyse du travail de l'expert CHSCT, ses pratiques individuelles et collectives, les relations avec les différentes parties prenantes entourant l'expertise.

Notre mobilisation de la littérature avait pour but de comprendre le recours et l'émergence de l'expertise, l'histoire particulière de l'expertise auprès du CHSCT et les conflits entourant l'analyse du travail pour comprendre le travail des experts CHSCT. La revue de littérature nous a permis de concevoir une problématique et de construire nos guides d'entretiens.

Ensuite, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec quatre consultants ayant participé aux deux expertises CHSCT. L'objectif était de connaître leur processus d'expertise et de les questionner sur les pratiques observées durant les différentes phases de l'expertise. Nos données empiriques sont issues de l'observation directe participante, du fait que nous ayons participé à des expertises CHSCT durant le stage.

L'analyse de l'ensemble de ces données ont fait émergé différents facteurs pouvant influencer voire contraindre le travail de l'expert. Nous avons trouvé des facteurs de différentes natures : légales, économiques, politiques et temporelles.

L'élément central des pratiques concrètes de l'expert durant le processus d'expertise est le cadre légal et institutionnel. Ainsi, la procédure d'agrément ministériel impose de nombreux aspects de l'activité d'expertise CHSCT. Ces aspects portent autant sur la gestion d'un cabinet d'expertise CHSCT que sur des pratiques concrètes que déploient les experts durant les expertises.

Le deuxième élément influençant la production de l'expert est sans aucun doute la posture d'analyse du travail et les postulats en matière de santé et de sécurité au travail. Le choix d'un langage n'est pas neutre et induit automatiquement une analyse qui sera influencée par ce langage. Par exemple, les experts en adoptant la définition des RPS du collège d'experts réunis autour de M.Gollac en 2011 à la demande du Ministre du travail ont une posture d'analyse particulière. Cette posture n'est pas neutre car elle considère l'organisation du travail, les conditions de travail et le travail comme sources d'exposition à des facteurs

psychosociaux. Ces expériences partent de l'expérience vécue des salariés pour produire des connaissances et une analyse des effets du travail sur la santé. Au final, ces expertises représentent autant de contre expertises, d'alternatives face aux expertises patronales qui s'appuient sur des pratiques managériales déconnectées du travail réel et sur des approches individualisante des problèmes. Comme le soutient Patrick Champagne dans la préface du livre de C. Dejours, il y a une « *discordance entre des modalités de description du travail qui émane des gestionnaires et des économistes et qui repose sur une approche objectiviste et macroscopique ; l'autre, qui émane des travailleurs eux-mêmes et aussi des chercheurs en sciences humaines du travail, et qui repose sur une approche compréhensive et intersubjective* ». Cette discordance est visible dans le travail des experts qui pointent l'écart entre le travail réel et prescrit. La neutralité est un dogme de l'expertise, l'analyse du travail de l'expert CHSCT n'est pas neutre.

L'aspect économique joue sur la gestion du cabinet plus que sur le travail de l'expert à proprement parler. Ainsi, comme toute autre activité, les cabinets d'expertise sont soumis aux impératifs économiques et à des décisions stratégiques en vue de réussir ou à minima de survivre sur le marché. La frontière entre cabinet de conseil en management et d'expertise auprès des IRP est mince. Certes, Oméga ne réalise pas des expertises à proprement parler pour les directions car elles se font toujours en concertation et avec la participation des organisations syndicales. Mais, ces missions sont mandatées par les directions. De plus, les récents cabinets qui ont eu l'agrément sont au départ des cabinets de conseil en management comme IDRH ou Stimulus. N'est-ce pas le signe d'un début de normalisation des expertises CHSCT sur le modèle des cabinets de conseil en management ? Ensuite, l'aspect commercial entourant le cadre de l'expertise notamment au travers la procédure d'appel d'offre a un impact sur le travail de l'expert. Il ne peut pas travailler la phase en amont pour concevoir la méthodologie d'intervention. Il se retrouve avec un problème qui est posé d'une manière qui n'est pas neutre, car il est posé par les directions.

Le temps semble être un des facteurs qui contraint le plus le travail réel de l'expert. Ainsi, nos résultats ont mis en avant l'effet néfaste des délais sur l'expertise. Le manque de temps provoque des chevauchements entre les différentes phases. Parfois, les experts disposent de moins de temps pour travailler certaines étapes notamment le pré-diagnostic et les préconisations. Les délais ont un impact important sur le déploiement de l'expertise.

Nous avons également observé que les experts sont amenés, par les particularités du contexte, à endosser des rôles qui ne sont pas les leurs. Ainsi, dans une situation de souffrance réelle au travail, l'expert peut devenir une écoute et une aide. Il peut expliquer les souffrances dont sont atteints les salariés et les orienter pour se faire soigner. L'expert peut, selon le profil des RP essentiellement, se retrouver à dépasser le cadre de sa fonction en étant l'unique interlocuteur durant la restitution, en indiquant des points de stratégies ou en réalisant des synthèses pour les salariés. Nos résultats ont aussi montré qu'en aucun cas, ces effets de substitution et de dépendance découlent de la volonté personnelle des experts.

Ce travail de recherche présente des limites. Tout d'abord, nous n'avons pas pu observer le travail d'expertise dans sa globalité. Pour des raisons diverses et multiples, nous n'avons pas pu assister aux entretiens préalables avec les membres de la direction ou les représentants du personnel. Nous n'avons eu qu'un retour de la part des différents acteurs au cours des entretiens. Il est plus difficile de savoir ce qui relève du discours et de la réalité. Le croisement avec des observations de ces étapes aurait dissipé ces difficultés.

Le cabinet qui fait l'objet de notre étude de cas ne représente pas l'hétérogénéité des profils des différents cabinets existants sur le marché de l'expertise CHSCT. Ainsi, il y a d'autres types de structures doivent être étudiés pour être représentatifs de ces différents profils. Le cabinet dans lequel nous avons fait nos recherches ne jouit pas de lien et de connivences fortes avec les organisations syndicales. De fait, nous n'avons relevé aucune instrumentalisation ou lien avec les organisations syndicales pouvant influencer le travail de l'expert. Dans une structure historique, un grand cabinet de préférence, les résultats auraient été sans doute différents.

Nous avons étudié que des expertises pour « projets importants ». Les enjeux autour de l'expertise semblent moins importants que ce qui touche aux questions de l'emploi et des suppressions d'effectifs. Ainsi, nous n'avons pas pu observer les pratiques des experts au travers les différents motifs d'expertise. Certains motifs d'expertise sont certainement plus chargés en termes d'enjeux politiques. Ces contextes particuliers sont peut être l'objet d'instrumentalisation supérieure de l'expert et de son travail.

Pour conclure ce mémoire, ce travail de compréhension, de déchiffrement des différentes pratiques des experts CHSCT, constitue un apport essentiel pour notre avenir professionnel. L'expertise CHSCT est un travail comportant plusieurs facettes et dimensions qui peuvent avoir un impact. L'expertise n'est jamais neutre, elle est prise dans des enjeux politiques,

économiques, sociaux et institutionnels importants. Ce mémoire nous a permis d'apprécier, dans la temporalité du stage, les différentes difficultés auxquelles sont exposés les experts CHSCT dans leur travail au quotidien notamment la gestion du temps ou encore l'incompétence d'une partie des membres siégeant dans les CHSCT.

## Bibliographie

- ARBORIO A-M., FOURNIER P., (2005). « *L'enquête et ses méthodes: L'observation directe* » (3ème édition), édition Armand Colin.
- BECK U., (2001). « *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité* », trad.fr, Paris, Aubier.
- BERGER P. et LUCKMANN T., (1986). « *La Construction sociale de la réalité* », trad.fr, Paris, Klincksieck.
- BAUDRY B., DUBRION B., (2005). « Quels modèles d'évaluation du travail ? », *Travail et Emploi* n° 104.
- CLOT Y., (2006). « Clinique du travail et clinique de l'activité », *Nouvelle revue de psychosociologie* (n° 1), p. 165-177.
- CLOT Y., LEPLAT J., (2005). « La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail », *Le travail humain* (Vol. 68), p. 289-316.
- COUTROT T., (2009). « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France », *Travail et Emploi*, 117.
- CRISTOFALO P., (2011). « *Syndicalisme et expertise. La structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours)* ». Thèse de sociologie, Université Paris-Ouest-Nanterre-La-Défense.
- CRISTOFALO P., (2009). « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie* (n° 126).
- CRISTOFALO P., (2012). « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT », *La Revue de l'Ires*, (n° 74), p. 127-151.
- DEJOURS C., (2003). « *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: critique des fondements de l'évaluation* », éditions INRA.
- DELMAS C., (2011). « *Sociologie politique de l'expertise* », Paris, La Découverte, Repères.
- DJIEUGA TCHOUATCHA V.R., (2010). Evaluation du système d'appréciation du personnel: cas des cadres d'Amen Bank, mémoire pour le master professionnel en management des ressources humaines, sous la direction de Sonia SAKLI, Tunisie.
- DRUET P., KEMP P. et THILL G., (1980). « Le rôle social de l'expert et de l'expertise », *Esprit*, n° 10, p. 56-67.
- DUJARIER M-A., (2010). « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol.1 n° 128-129, pp. 135-159.
- DUMOULIN L., (2007). « *L'Expert dans la justice. De la genèse d'une figure à ses usages* », Paris, Economica.
- HENRY O., (2012) « Introduction. Expertise, syndicalisme et conditions de travail », *La Revue de l'Ires*, n° 74, p. 63-74.
- JAMET L., MIAS A., (2012). « Les CHSCT : une institution en mal de connaissances ? » Le cas des risques cancérogènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction, *La Revue de l'Ires*, n° 74, p. 75-102.



- LINHART D., LINHART R., MALAN A., (1988). « Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué », *Sociologie et sociétés*, vol. 30, 2, 175-188.
- LHUILIER D., (2010). « L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail », *Sciences sociales et santé*, Vol. 28, p. 31-63.
- BARNIER L-M., (2013). « Salariés profanes et experts savants : la légitimité des syndicats en question », *La nouvelle revue du travail*.
- MERCIER E., SCHMIDT G., (2004). « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, Pearson Éducation.
- NOIRIEL G., (1999). « *Les Origines républicaines de Vichy* », Paris, Hachette.
- OFFERLÉ M., (1998). « *Sociologie des groupes d'intérêt* », Paris, Monchrestien, 2ème édition.
- PARADEISE C., (1985). « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 17-31.
- PERRETI-WATEL P., (2010). « *La Société du risque* », Paris, La Découverte, « Repères ».
- RESTIER-MELLERAY C., (1990). « Experts et expertise scientifique. Le cas de la France », *Revue française de science politique*, vol. 40, n° 4, p. 546-585.
- RIBEIRO V.J, DA SILVA W.R., BANDEIRA R., (2011). « *La motivation des enseignants brésiliens : le cas du réseau d'enseignement de l'Etat de Paraiba* », Actes du XXIIème Congrès de l'AGRH, Marrakech, du 26 au 28 octobre (actes sur Internet).
- ROUBAN L., (1988). « *L'État et la science. La politique publique de la science et de la technologie* », Paris, Éditions du CNRS.
- TESSIER N., VERCHER C., BOURDON I., PALPACUER F., (2008), « *Sous l'épée de Damoclès : L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective* », Actes du XIXème Congrès AGRH, Dakar, du 9 au 12 novembre (actes sur Internet).
- TILLY C., (1986). « *La France conteste de 1600 à nos jours* », Paris, Fayard.
- TRÉPOS J.-Y. (1996). « *La Sociologie de l'expertise* », Paris, PUF.
- TURQUIS M., THEBAUD-MONY A., (2011). « *Étude de la connaissance de l'exposition aux agents cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction (CMR) des salariés des entreprises intervenant dans la chimie, la pétrochimie et l'automobile en Haute-Normandie* », Rapport final pour la Direccte Haute-Normandie.
- SAINT-GERMES E., (2008). « *Les pratiques d'évaluation de l'employabilité : une mise en tension de facteurs individuels, organisationnels et territoriaux* », Actes du XIXème Congrès de l'AGRH, Dakar, du 9 au 12 novembre (actes sur Internet).
- SARFATTI L., (1988). « À propos des professionnels et des experts, ou comment il peut être utile d'essayer de tout dire », *Sociologie et sociétés*, vol. XX, n° 2, p. 23-40.
- SAURRUGER S., (2002). « L'expertise : une forme de participation des groupes d'intérêt au processus décisionnel communautaire », *Revue française de science politique*, vol. 52, n° 4, p. 375-401.
- SORIGNET P.-E., SPIRE N., (2012). « L'expertise CHSCT au prisme de la sociologique critique », Colloque *Bourdieu et le travail*, Paris, 13-14 décembre.

- VILLETTE M., (2003). *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, Repères.
- WALTERS D., NICHOLS T., (2006). « Representation and consultation on health and safety in chemicals: an exploration of limits to the preferred model », *Employee Relations* 28 (3), 230–254.
- WALTERS D., NICHOLS T., (2007). « *Worker Representation and Workplace Health and Safety* », Palgrave Macmillan, London.

# Table des matières

Remerciements.....	1
Introduction.....	3
 Partie 1 : Revue de littérature .....	7
I.1. L'Expertise.....	7
I.1.1. Définition de l'expert et de l'expertise .....	7
I.1.2. Les conditions de diffusion de la pratique de l'expertise dans les rapports de pouvoir politiques, économiques et sociaux .....	12
I.1.3. Les conditions d'émergence de l'expertise auprès des instances représentatives du personnel .....	19
I.1.4. Travaux sur les questions d'usage de l'expertise CHSCT et du fonctionnement des CHSCT .....	23
I.1.5. L'expertise : une activité professionnelle comme une autre .....	27
I.2. Le travail, un objet d'étude complexe .....	38
I.2.1. Les équivoques du travail .....	39
I.2.2. Les obligations légales des entreprises en matière de santé et de sécurité .....	46
I.2.3. Une évaluation et une analyse du travail en entreprise dominées par des approches gestionnaires.....	51
I.2.4. Accentuation de l'invisibilité du travail par des facteurs contemporains.....	58
I.2.5. Focus sur une méthode d'analyse du travail transdisciplinaire .....	67
I.3. Retour sur les dimensions issues de la littérature et émergence de la problématique .....	72
 Partie 2 : Méthodologie de la recherche et du travail de terrain.....	76
II.1. Méthodologie de la recherche .....	76
II.1.1. Paradigme épistémologique : l'interprétativisme .....	76
II.1.2. Positionnement méthodologique : une recherche qualitative basée sur une étude de cas unique.....	78
II.1.2.1. L'étude de cas unique .....	78
II.2. Méthodologie du travail de terrain : échantillonnage et mode de recueil des données .....	81
II.2.1. Présentation et justification de l'échantillon .....	81
II.2.2. Les modes de recueil des données.....	82
II.2.2.1. L'observation participante .....	83
II.2.2.2. L'entretien semi directif.....	83
II.2.2.1.1. Elaboration du guide d'entretien .....	84
II.2.2.2. Etude documentaire.....	86
II.2.2.3 Limites de la méthodologie .....	86
II.3. Terrain de recherche .....	87

II.3.1. Présentation du cabinet Oméga .....	87
II.3.2 Présentation des deux expertises CHSCT .....	87
II.3.2.1. L'expertise CHSCT à l'entreprise n°1 .....	88
II.3.2.2. L'expertise CHSCT à l'entreprise n°2 .....	89
Partie 3 : Analyse des résultats .....	91
III.1. Présentation du cabinet, de ses évolutions et du profil des experts .....	91
III.1.1. Présentation du cabinet .....	91
III.1.2. Présentation du parcours des experts et des motivations ayant conduit à devenir expert CHSCT .....	92
III.2 Une professionnalité et des pratiques construites sous le pouvoir coercitif de l'agrément .....	95
III.2.1 Analyse de la procédure d'agrément ministériel .....	96
III.2.2. Un agrément majoritairement explicatif des pratiques des experts et du déroulement de l'expertise .....	100
III.3. L'activité d'expertise CHSCT : une activité comme une autre sur certains aspects .....	106
III.4. La rencontre de la demande, la phase de pré diagnostic et la rédaction de la lettre de mission .....	110
III.4.1. L'importance de la phase zéro ou manifestation de la demande .....	111
III.4.2. La phase de pré diagnostic .....	114
III.4.3 La lettre de mission, un enjeu majeur .....	120
III.5. Objectivité, position de tiers et lien avec les organisations syndicales .....	122
III.5.1. Lien entre cabinet d'expertise et organisation syndicale .....	126
III.6. Un parti pris propre au cabinet d'Oméga concernant l'analyse du travail .....	127
III.7. Un travail de terrain principalement constitué d'entretien .....	130
III.7.1 Une domination des entretiens .....	130
III.7.2. Entretien centré sur l'activité pour évacuer le ressenti et rattacher la description de l'activité au fonctionnement de l'organisation .....	132
III.7.3. Des pratiques, des ficelles du métier visibles dans les entretiens .....	134
III.7.4. L'entretien et ses difficultés particulières: émotion, pédagogie et difficulté d'expression .....	135
III.7.5. Un manque de temps pour construire les entretiens .....	138
III.7.6. Un manque de temps atténué par des outils méthodologiques solides .....	139
III.7.7. Une utilisation plus précise ou soumise à conditions d'autres méthodes .....	140
III.8. Elaboration du diagnostic et construction des préconisations .....	143
III.8.1. Un effort d'objectivation visible dans la construction du diagnostic .....	144
III.8.2. Une analyse pluridisciplinaire qui repose essentiellement sur des pratiques collectives .....	146
III.8.3. La construction des préconisations .....	149
III.9. La gestion du temps : un enjeu crucial pour la réussite de l'expertise et anxiogène pour l'expert .....	150

Partie 4 : Discussion.....	156
Conclusion .....	170
Bibliographie.....	174